

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**

**GIOVANNA PRATO**

**ESTÁGIO *JOB ROTATION* NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS:  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE TRANSPORTES DE  
LONDRINA - PR**

**LONDRINA**

**2023**

**GIOVANNA PRATO**

**ESTÁGIO *JOB ROTATION* NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS:  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE TRANSPORTES DE  
LONDRINA - PR**

***Job Rotation* Internship In Strategic Management Of People: Case Study  
of a Transportation Company In Londrina - PR**

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado como requisito para obtenção do  
título de Bacharel em Engenharia de Produção  
da Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
(UTFPR).

Orientador(a): Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Silvana Rodrigues  
Quintilhano

**LONDRINA**

**2023**



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

**GIOVANNA PRATO**

**ESTÁGIO *JOB ROTATION* NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS:  
ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE TRANSPORTES DE  
LONDRINA - PR**

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado como requisito para obtenção do  
título de Bacharel em Engenharia de Produção  
da Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
(UTFPR).

Orientador(a): Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Silvana Rodrigues  
Quintilhano

Data de aprovação: 21/Novembro/2023

---

Silvana Rodrigues Quintilhano  
Doutorado  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

---

Rogério Tondato  
Doutorado  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

---

Jose Angelo Ferreira  
Doutorado  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

**LONDRINA**

**2023**

## AGRADECIMENTOS

Certamente estes parágrafos não irão atender a todas as pessoas que fizeram parte dessa importante fase de minha vida. Portanto, desde já peço desculpas àquelas que não estão presentes entre essas palavras, mas elas podem estar certas de que fazem parte do meu pensamento e de minha gratidão.

Agradeço primeiramente a Deus por traçar meu caminho e me conceder a oportunidade de me graduar no curso que desejei fazer e por ter me permitido desenvolver este trabalho com tanta dedicação.

À minha família que sempre esteve ao meu lado, me apoiando e dando forças e, acima de tudo, acreditando no meu potencial e se orgulhando de cada conquista minha, afinal, vocês foram fundamentais em todas elas e minha dedicação sempre foi por vocês. Em especial, agradeço ao meu falecido pai, Giuseppe Prato por, apesar de ter enfrentado grandes desafios nos últimos anos, sempre ter me dado apoio, se mostrado interessado e orgulhoso de toda a minha trajetória, e me dando forças e motivos para não desistir.

Ao meu noivo, Felipe Soares da Silva, por ser o meu porto seguro, principalmente nos momentos de dificuldade, por sempre me apoiar e nunca me deixar desistir, inclusive me dando broncas e me obrigando a não faltar nas aulas pois tínhamos um objetivo a ser cumprido. Você foi fundamental nesse processo.

À minha orientadora Profa. Dra. Silvana Rodrigues Quintilhano, pela sabedoria com a qual me guiou nesta trajetória, pelo conhecimento compartilhado, pela sua alegria e paixão pelo ensino que me inspiraram muito nesse processo e por toda a ajuda no desenvolvimento do TCC.

Aos meus colegas de faculdade que tornaram o dia a dia mais leve por compartilharem dos mesmos sentimentos que eu, bons e ruins, durante esses anos de graduação.

À UTFPR pela estrutura e atendimento excelentes que me proporcionaram durante a graduação, tornando possível o estudo e crescimento pessoal e profissional.

Aos meus professores que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização deste projeto e que foram grandes mestres.

Enfim, agradeço a todos os que por algum motivo contribuíram para a realização desta pesquisa.

## RESUMO

O ambiente corporativo tem evoluído constantemente, tornando-se cada vez mais competitivo e dinâmico, criando um cenário desafiador para as organizações que, por sua vez, precisam desenvolver estratégias para aprimorar suas habilidades competitivas, mantendo seus colaboradores engajados, assegurando a continuidade sustentável de suas operações e despertando o interesse em novos profissionais. Para os egressos de Curso Superior, os programas de estágio são de suma importância e determinantes para o desenvolvimento profissional no início de suas carreiras. Nesse sentido, uma das estratégias que vem sendo amplamente estudada e adotada pelas organizações é a metodologia *Job Rotation* que, por sua vez, se trata de uma técnica que visa otimizar o crescimento e o aprendizado dos colaboradores através da movimentação por diferentes funções dentro da organização, com o objetivo de aprimorar suas habilidades, conhecimentos e capacidades. Essa abordagem é capaz de ampliar a compreensão das atividades da empresa, criando profissionais multifuncionais, além de enriquecer as experiências individuais e contribuir para a geração de novas ideias. Em vista disso, o objetivo geral deste trabalho foi analisar como as metodologias do programa de estágio no modelo *Job Rotation* são capazes de desenvolver habilidades e competências, a fim de formar profissionais mais aptos para atuarem no mercado de trabalho. Para tanto, utilizou-se o método qualitativo, através da análise subjetiva dos dados coletados, juntamente com a pesquisa descritiva, uma vez que a interpretação não teve interferência da pesquisadora. Dos resultados obtidos, constatou-se que a metodologia *Job Rotation* é eficiente quando se trata do desenvolvimento de habilidades e competências, somando-se 40% em habilidades de comunicação, trabalho em equipes, trabalho dinâmico e resolução de problemas, e, somando-se 61% de competências para aplicação matemática e estatística na tomada de decisões, projeção de melhorias para sistemas, produtos e processos, gerenciamento de recursos e otimização de fluxo de informações. Quanto à percepção dos gestores, 78% consideraram a metodologia eficiente para o desenvolvimento do estagiário. Contudo, 56% pontuaram o método tradicional mais coerente para o aperfeiçoamento de tarefas específicas.

Palavras-chave: *Job Rotation*; Gestão Estratégica; Competências; Habilidades.

## **ABSTRACT**

The corporate environment has constantly evolved, becoming increasingly competitive and dynamic, creating a challenging scenario for organizations which, in turn, need to develop strategies for improving their competitive skills, keeping their employees engaged, ensuring the sustainable continuity of their operations and arousing interest in new professionals. For university graduates, internship programs are of the utmost importance and a determining factor in their professional development at the start of their careers. In this sense, one of the strategies that has been widely studied and adopted by organizations is the Job Rotation methodology which is a technique that aims to optimize the growth and learning of employees by moving them through different functions within the organization, with the aim of improving their skills, knowledge and capabilities. This approach can broaden the understanding of the company's activities, creating multifunctional professionals, as well as enriching individual experiences and contributing to the generation of new ideas. In view of this, the general objective of this study was to analyze how the methodologies of the internship program in the Job Rotation model can develop skills and competencies in order to train professionals who are better able to work in the job market. To this end, the qualitative method was used, through subjective analysis of the data collected, together with descriptive research, since the interpretation was not influenced by the researcher. The results obtained show that the Job Rotation methodology is efficient when it comes to developing skills and competences, with 40% of the total for communication skills, teamwork, dynamic work and problem-solving, and 61% for mathematical and statistical applications in decision-making, projecting improvements to systems, products and processes, managing resources and optimizing the information flow. As for the perception of managers, 78% considered the methodology to be efficient for developing interns. However, 56% considered the traditional method to be more coherent for improving specific tasks.

Keywords: Job Rotation; Strategic Management; Skills; Competences.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Aspectos Conceituais da Metodologia <i>Job Rotation</i> .....	24
Figura 2: Avaliação de Comportamentos Chave .....	35
Figura 3: Avaliação de Valores .....	35
Figura 4: Avaliação de Pontos Fortes e Pontos de Desenvolvimento .....	36
Figura 5: Avaliação de Competências Técnicas e Conhecimentos Funcionais .....	36
Figura 6: Ambições e Plano de Desenvolvimento Individual .....	37
Figura 7: Matriz de Avaliação <i>NineBox</i> .....	38
Figura 8: Gráfico de Habilidades Identificadas.....	40
Figura 9: Gráfico de Competências Identificadas .....	41
Figura 10: Experiência nas grandes áreas da Engenharia de Produção ..	42
Figura 11: Contribuição da Metodologia <i>Job Rotation</i> para o desenvolvimento profissional e atuação dos estagiários .....	43
Figura 12: Significância do rodízio de funções para a melhor performance dos estagiários .....	43
Figura 13: Promoção do interesse na efetivação através do conhecimento global da companhia.....	44
Figura 14: Identificação de melhor desempenho através do <i>Job Rotation</i> comparado à metodologia tradicional de estágio .....	45
Figura 15: Habilidades identificadas pelos gestores.....	45
Figura 16: Competências identificadas pelos gestores.....	46

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1 Problema</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2 Justificativa</b> .....	<b>11</b>
<b>1.3 Objetivos</b> .....	<b>12</b>
1.3.1 Objetivo Geral.....	12
1.3.2 Objetivos Específicos .....	12
<b>1.4 Estruturação</b> .....	<b>12</b>
<b>2. JOB ROTATION APLICADO À GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1 Gestão de Pessoas</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2 Gestão Estratégica de Pessoas</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3 Ferramenta Job Rotation</b> .....	<b>21</b>
<b>2.4 Metodologia <i>Job Rotation</i> e sua atuação na Gestão do Desempenho</b> .....	<b>25</b>
<b>2.5 A Intervenção da Metodologia <i>Job Rotation</i> na Gestão e Retenção de Talentos</b> .....	<b>26</b>
<b>2.6 <i>Job Rotation</i> e o Desenvolvimento de Habilidades e Competências</b> .....	<b>28</b>
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>31</b>
<b>4. A INFLUÊNCIA DA METODOLOGIA <i>JOB ROTATION</i> NA GESTÃO DE PESSOAS NUMA EMPRESA DE TRANSPORTES</b> .....	<b>32</b>
<b>4.1 Detalhamento da Metodologia <i>Job Rotation</i></b> .....	<b>32</b>
4.1.1 Processo Seletivo .....	32
4.1.2 Integração e Treinamentos .....	33
4.1.3 Dinâmica de Trabalho.....	33
4.1.4 Atividades Direcionadas .....	34
<b>4.2 Avaliação de Desempenho na Metodologia <i>Job Rotation</i></b> .....	<b>34</b>
4.2.1 Comportamentos Chave .....	35
4.2.2 Valores .....	35



4.2.3 Pontos Fortes e Pontos de Desenvolvimento .....	36
4.2.4 Competências Técnicas e Conhecimentos Funcionais .....	36
4.2.5 Ambições e Plano de Desenvolvimento Individual .....	37
4.2.6 Avaliação de Desenvolvimento Individual.....	37
4.2.7 Aceite e Finalização da Avaliação .....	37
<b>5. PERCEPÇÃO DO PROGRAMA <i>JOB ROTATION</i> PELOS</b>	
<b>COLABORADORES E GESTORES.....</b>	<b>40</b>
<b>5.1 Percepção dos Estagiários sobre o Desenvolvimento de</b>	
<b>Habilidades e Competências na Metodologia <i>Job Rotation</i> .....</b>	<b>40</b>
<b>5.2 Percepção dos Gestores da Empresa sobre a Eficácia da</b>	
<b>Metodologia <i>Job Rotation</i>.....</b>	<b>42</b>
<b>6. CONCLUSÃO .....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>49</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A partir da década de 1960, o conceito de Recursos Humanos foi substituído por Gestão de Pessoas, fator importante para o bom desempenho das organizações, pois “pode-se afirmar que gerir pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista, sistemática, metódica, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência” (SOVIENSKI, STIGAR, 2017, p.53), mas sim, a busca pela valorização do colaborador e do ser humano.

Nesse sentido, a Gestão de Pessoas caracteriza-se como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo (DUTRA *et. al*, 2017 *Apud* VARZONI, AMORIM, 2021).

Bianchi *et. al* (2016) destacam que na Gestão de Pessoas é importante salientar que existem dois pontos de vista: individual e coletivo. No âmbito individual, os estudos enfatizam questões como personalidade, habilidades, identidade, autodesenvolvimento, experiências, estilo de vida, competências emocionais, entre outros. Já quando observamos o coletivo, o foco se instala no *networking*, nas ferramentas de avaliação multidirecionais e no desenvolvimento de equipes.

Por outro lado, o ambiente empresarial tem se tornado cada vez mais competitivo e dinâmico, o que desafia as organizações a desenvolverem mecanismos próprios para potencializar suas competências corporativas e garantir a sustentabilidade do negócio (VENTURA e LEITE, 2014). Nesse contexto, é essencial que os funcionários estejam comprometidos com os resultados organizacionais. Vários estudos foram realizados para compreender os fatores que influenciam o comprometimento organizacional e a atuação da Gestão de Pessoas.

Existem diversas ferramentas empregadas na Gestão de Pessoas que promovem o engajamento e o desenvolvimento das pessoas no ambiente de trabalho, sendo um deles a metodologia *Job Rotation*. Segundo Campão (2021), o *Job Rotation* pode ser definido como um método utilizado por empresas para ampliar o aproveitamento e a aprendizagem dos colaboradores, e é entendida como o movimento de colaboradores entre várias posições na organização com o intuito de expandir competências, conhecimentos e capacidades. Esse método permite aumentar a exposição das pessoas às operações da organização, transformando especialistas em generalistas, e incrementa as experiências individuais e o estímulo para o desenvolvimento de novas ideias.

Campão (2021) ainda afirma que a metodologia *Job Rotation* é objeto de amplo tratamento em variada literatura, tem aplicação prática ao mundo empresarial e está ligada a um leque alargado de variáveis relacionadas, quer ao desenvolvimento pessoal, quer ao desenvolvimento de carreira. Além disso, está diretamente ligada aos conceitos de gestão de desempenho no ambiente organizacional.

Nesse contexto, considerando a possibilidade múltipla de atividades que podem favorecer o desenvolvimento de pessoas no ambiente de trabalho, desde facilitar o desenvolvimento técnico até *soft skills*, essa pesquisa busca validar o *Job Rotation* como estratégia de Gestão de Pessoas numa empresa do setor de transportes.

### **1.1 Problema**

Uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas grandes empresas diz respeito à sustentação e sucessão dos cargos de liderança e dos especialistas dentro dessas organizações, isso se deve ao fato da grande complexidade de conhecimentos e habilidades que esses profissionais devem possuir para tais atividades, bem como a falta de hábito de realizar a gestão de talentos dentro das próprias organizações.

Dessa forma, a área de Gestão de Pessoas, no âmbito da captação e retenção de talentos, vem enfrentando cada vez mais obstáculos para encontrar profissionais aptos a realizarem essas funções, o que acarreta muitas vezes na contratação de colaboradores sem os requisitos necessários, trazendo grandes dificuldades para o dia a dia dessas pessoas pelo desconhecimento do setor de atuação e das atividades relacionadas e, conseqüentemente, podendo ocasionar o aumento da rotatividade de pessoal na organização, o que não é benéfico para a mesma.

Nesse sentido, as empresas são motivadas a buscar novas estratégias, através de ferramentas que sejam capazes de captar, reter e desenvolver talentos a fim de planejar e estruturar a sucessão de cargos estratégicos, tendo em vista que também é de suma importância que a própria organização tenha plena ciência dos conhecimentos e habilidades necessários para o desenvolvimento dessas funções, o que muitas vezes não acontece.

Diante desse contexto, é importante salientar o impacto da adoção de estratégias eficientes e eficazes pela Gestão de Pessoas na manutenção do interesse e desempenho dos colaboradores em suas atividades, bem como o aprimoramento

de habilidades dos mesmo para, assim, proporcionar os resultados esperados pelas organizações.

## 1.2 Justificativa

As dificuldades para encontrar profissionais capacitados no mercado para atender às demandas de cargos específicos dentro das organizações, como as lideranças e especialistas, vêm se tornando cada dia mais recorrentes.

Dessa forma, faz-se necessário o estudo e a aplicação de novas técnicas e estratégias para o desenvolvimento de competências e habilidades dos colaboradores dentro das próprias organizações, tornando-os capazes de multiplicarem e aprimorarem os atributos necessários para exercerem funções específicas e muitas vezes complexas, e entrarem no radar de sucessão de suas empresas. Tal situação revela uma relação do tipo “ganha-ganha”, uma vez que ambos os lados, organização e colaborador, são beneficiados com os resultados.

De acordo com Orpen (1994) *Apud* Campão (2021), a rotação entre cargos e funções, ou seja, *Job Rotation*, proporciona informações que a própria organização pode fazer uso para alocar eficientemente seus colaboradores em tarefas, situação que, indiretamente, proporciona oportunidades no desenvolvimento de carreiras.

Respalda ainda Campão (2021) que esse método confere também um aumento na motivação pela influência na redução do tédio decorrente das atividades rotineiras e através da aplicação da experiência dos colaboradores em novas atividades com consequência na melhoria do desempenho.

Nesse sentido, a pesquisa desenvolvida justifica-se pois, através do estudo de caso realizado com a aplicação do *Job Rotation* na qualificação e desenvolvimento do trabalho, é capaz de revelar os benefícios do mesmo, proporcionando o desenvolvimento de profissionais mais capacitados para o mercado e/ou alocar os mesmos de forma estratégica dentro da própria organização, contribuindo para o capital intelectual e também financeiro da empresa, investindo na construção de conhecimentos e habilidades fundamentais e evitando a rotatividade de pessoal.

### 1.3 Objetivos

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como objetivo analisar como as metodologias do programa de estágio no modelo *Job Rotation* são capazes de desenvolver habilidades e competências, para formar profissionais mais aptos a atuarem no mercado de trabalho.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Desenvolver um referencial teórico acerca da Gestão de Pessoas, Gestão Estratégica de Pessoas, Ferramenta *Job Rotation*, Metodologia *Job Rotation* e sua atuação na Gestão de Desempenho, A Intervenção da Metodologia *Job Rotation* na Gestão e Retenção de Talentos e o *Job Rotation* e o Desenvolvimento de Habilidades e Competências;
- Descrever o delineamento das etapas da ferramenta *Job Rotation* no programa de estágio de uma empresa de transportes;
- Coletar dados, através de pesquisas e questionários, evidenciando a experiência dos colaboradores que participaram do programa *Job Rotation*;
- Identificar, a partir da percepção dos colaboradores e dos gestores, a aquisição de habilidades e competências que adquiriram dentro do programa *Job Rotation*.
- Analisar o desenvolvimento dos colaboradores no programa *Job Rotation* e seus benefícios para o rendimento profissional e preparação para o mercado de trabalho.

### 1.4 Estruturação

Quanto às etapas metodológicas, essa pesquisa foi dividida em cinco etapas. Na primeira etapa foi desenvolvido o referencial teórico acerca dos temas Gestão de Pessoas, Gestão Estratégica de Pessoas, Ferramenta *Job Rotation*, Metodologia *Job Rotation* e sua atuação na Gestão de Desempenho, A Intervenção da Metodologia *Job Rotation* na Gestão e Retenção de Talentos e o *Job Rotation* e o Desenvolvimento de Habilidades e Competências; na segunda etapa foram descritas as etapas da aplicação da ferramenta *Job Rotation* no programa de estágio de uma empresa de transportes; na terceira etapa foram coletados os dados através de pesquisas e questionários realizados com os colaboradores que participaram desse programa e

os gestores; na quarta etapa foram feitas as análises dos resultados das pesquisas buscando identificar o desenvolvimento de habilidade e competências adquiridas no programa de estágio na visão da gestão e dos estagiários; e, por fim, na quinta etapa, foi analisado o desenvolvimento dos colaboradores no programa de estágio, buscando evidenciar os benefícios do *Job Rotation* no rendimento profissional e preparação para o mercado de trabalho.

## 2. JOB ROTATION APLICADO À GESTÃO DE PESSOAS

Neste capítulo serão abordados os conceitos de Gestão de Pessoas, Gestão Estratégica de Pessoas, aspectos conceituais e práticos sobre a ferramenta *Job Rotation*, a fim de respaldar a análise prática desta pesquisa.

Entende-se que, o *Job Rotation*, “são transferências laterais ou horizontais de funcionários entre postos de trabalho” (CAMPION *et. al*, 1994 *Apud* JORDANO *et. al*, 2020, p. 61), portanto, torna-se uma ferramenta de Gestão Estratégica de Pessoas, pela promoção e desenvolvimento de múltiplas habilidades e competências.

### 2.1 Gestão de Pessoas

A priori, conforme Santos *et. al* (2018), a expressão Administração de Recursos Humanos surgiu na década de 1960 para substituir os títulos até então utilizados. O surgimento da Administração de RH teve como contribuição conceitos baseados na Teoria dos Sistemas, que enfatiza a interação e interdependência entre elementos e sua coordenação para funcionar como uma estrutura organizada.

De acordo com Pedro (2006), a área de Recursos Humanos evoluiu em resposta às condições históricas, sendo submetida a diversas transformações relacionadas ao ambiente corporativo. Diversos fatores podem ser considerados como influentes nesse processo, tais como o desenvolvimento econômico e tecnológico, as relações de trabalho e reformas trabalhistas, a evolução das ciências comportamentais, o capitalismo e a industrialização, a organização científica do trabalho, e as teorias e configurações organizacionais, por exemplo.

Santos *et. al* (2018) reitera que é importante salientar que a área de Recursos Humanos evoluiu ao longo do tempo e passou por várias fases. Inicialmente, a Administração de Recursos Humanos era baseada na Administração Científica, que enfatizava a fundamentação científica nas atividades administrativas. Em seguida, a Escola das Relações Humanas surgiu, destacando a importância dos fatores psicológicos e sociais no processo produtivo.

Desse modo a administração de Recursos Humanos evoluiu para uma nova gestão, designada Gestão de Pessoas, na qual as pessoas passaram a ser reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades, e o mais importante, recurso para as organizações, através do capital intelectual (TOSE, 1997; ALBUQUERQUE, 1999; GIL, 2001 *Apud* Santos *et. al*, 2018, p.418).

Essas transformações ocorreram gradualmente, incorporando postura mais estratégica e produzindo capacidades derivadas da reconstrução de políticas, práticas e funções da área de Gestão de Pessoas (ULRICH, 1991 *Apud* VENTURA, LEITE, 2014).

Chiavenato (1992) *Apud* Pedro (2006) cita que os principais objetivos da área de Gestão de Pessoas são: 1. criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização; 2. criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos, e alcance dos objetivos individuais; 3. alcançar a eficiência e eficácia através dos recursos humanos disponíveis.

Conforme Varzoni e Amorim (2021) a Gestão de Pessoas tem incorporado diversos aspectos ao longo do tempo, dentre eles estão o comprometimento, as estratégias e as competências. O objetivo da Gestão de Pessoas é alinhar as pessoas às necessidades das organizações, porém, as diferentes abordagens e pontos de vista podem dificultar a compreensão e a mensuração de seus efeitos sobre o negócio.

Para essa integração de objetivos, há a exigência de esmero na formulação de políticas inovadoras de Recursos Humanos, baseadas na visão, missão, objetivos e metas da organização e contempladas nas estratégias corporativas e nas contribuições para o bem-estar das pessoas, de forma que elas possam obter realizações profissionais e pessoais (ALBUQUERQUE, 2002 *Apud* VENTURA, LEITE, 2014).

A Gestão de Pessoas vem sofrendo mudanças e adquirindo novos níveis de importância no âmbito organizacional, à medida que surgem novas percepções que visam atender as necessidades organizacionais em um mercado altamente competitivo a nível global (MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004 *Apud* SANTOS *et. al.*, 2018, p. 415).

Ao passo que as organizações têm mudado a forma de gerir seu capital humano, os colaboradores também têm mudado suas prioridades e seus interesses no mercado de trabalho, principalmente quando destacamos as gerações mais novas que estão iniciando suas carreiras.

O planejamento e desenvolvimento da carreira não ocorrem isoladamente dos fatores ambientais e pessoais, envolvendo também as ambições profissionais do indivíduo, assim como as propostas e demandas da empresa (BITTENCOURT *et. al.*, 2014, p. 233).



Bittencourt *et. al.* (2014) afirmam também que, atualmente, através das mudanças e contexto do mercado, entendemos hoje o trabalho diferente do emprego, ou seja, não se tem uma atividade única e estável, mas sim a circulação e criação contínua e dinâmica dessa. Tal situação acarreta a necessidade de os próprios indivíduos liderarem o seu desenvolvimento, suas competências e, conseqüentemente, suas carreiras.

Atualmente, como afirmam Silveira e Filho (2013) as mudanças tecnológicas, sociais, econômicas e de mercado aumentaram a competição entre as organizações, gerando a necessidade de novas estratégias organizacionais a fim de otimizar custos, melhorar a qualidade e buscar vantagens competitivas sustentáveis. Esse cenário pressionou a gestão organizacional para garantir o sucesso das operações, ocasionando o aumento da importância da Gestão de Pessoas como um elemento estratégico relevante, bem como a geração de novos debates teóricos sobre o papel e o impacto dessas atividades no desempenho das organizações.

A Gestão de Pessoas evoluiu em resposta ao contexto organizacional e social em que ela opera. De acordo com Kaufman (2008) *Apud* Silveira e Filho (2013), existem três principais perspectivas na evolução da Gestão de Pessoas.

A primeira perspectiva vê a Gestão de Pessoas como uma atividade genérica que ocorre onde quer que uma pessoa controle e coordene o trabalho de outras para produzir bens e serviços. Considera-se qualquer forma de direcionamento do trabalho humano de maneira não especializada ou formal.

A segunda perspectiva considera a Gestão de Pessoas como uma função administrativa aplicada a organizações privadas, governamentais e sem fins lucrativos responsáveis pela gestão de funcionários. Envolve questões tradicionais tratadas pelo departamento de Recursos Humanos (RH), como políticas, práticas e programas para Gestão de Pessoas, bem como sua interface com outras áreas e departamentos da organização. Essa segunda perspectiva se tornou a base da Gestão de Pessoas para grande parte do século XX.

A terceira, e mais recente, perspectiva considera os indivíduos como ativos da organização e sua relação com o trabalho como um jogo de ganha-ganha. Essa abordagem surgiu na década de 1980 e envolve uma filosofia de gestão participativa, enfatizando o investimento em capital humano e a participação dos funcionários. A contribuição da Gestão de Pessoas para a organização vai além da adaptação e implementação, avaliada por sua capacidade de gerar e sustentar recursos

estratégicos, desenvolver capacidades organizacionais e criar organizações mais flexíveis e inteligentes que superam seus concorrentes por meio de níveis superiores de cooperação, coordenação e inovação.

De um modo mais sucinto, o pensamento sobre a forma pela qual as pessoas são geridas pode ser o ponto mais importante em toda a raiz da competitividade foi uma proposta amplamente aceita (BARNEY; HERSTERLY, 2007 *Apud Santos et. al*, 2018, p.418), afinal, os procedimentos realizados nas organizações, derivam da capacidade individual de cada um e ao mesmo tempo devem estar alinhados, ao todo (RIBEIRO *et. al.*, 2017 *Apud Santos et. al*, 2018, p.419). Dessa maneira, a estratégia de Gestão de Pessoas retrata a orientação atribuída pela organização no tocante à gestão do fator humano e oferece concordância com as práticas pelas quais a gestão é executada (LEITE; ALBUQUERQUE, 2011 *Apud Santos et. al*, 2018, p.418).

Toda organização produtiva tem como um de seus principais objetivos a criação e distribuição de algum produto ou serviço. Neste processo, as organizações aglutinam recursos – materiais, financeiros, mercadológicos, administrativos e humanos. As pessoas nas organizações interagem por meio de relações e interações. Cada vez mais, torna-se mais emergente a necessidade de administrar e gerenciar: a comunicação, a motivação, o desempenho, a liderança, o empreendedorismo, o envolvimento e o comprometimento com o trabalho, a identidade, a qualidade de vida, o sentido do trabalho e a saúde do trabalhador. (PEDRO, 2006, p.83)

De forma sucinta e muito objetiva, um dos principais autores que discorre acerca da Gestão de Pessoas, Chiavenato (1992), resume dizendo que:

A Administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente ao trabalho. A Administração de Recursos Humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. Representa todas aquelas coisas não só grandiosas que provocam euforia e entusiasmo, como também aquelas coisas muito pequenas e muito numerosas, que frustram ou impacientam, ou que alegam e satisfazem, mas que levam as pessoas a desejar permanecer na organização. Há mais coisas em jogo quando se fala em Administração de Recursos Humanos. Também está em jogo a espécie e qualidade de vida que a organização e seus participantes levarão e a espécie de participantes que a organização pretende cultivar. (CHIAVENATO, 1992, p.133 *Apud PEDRO*, 2006)

Nesse sentido, Chiavenato (1992) *Apud Pedro* (2006) desenvolveu subsistemas para definir as preocupações e práticas da Administração de Recursos Humanos, as quais nos permitem visualizar as principais diretrizes técnico-operacionais. É importante ressaltar que tais subsistemas estão vinculados às

características de cada organização e atrelados à sua filosofia empresarial. Os subsistemas são definidos como:

a) Suprimento ou Agregação: se preocupa em identificar as necessidades de pessoal da empresa, realizar pesquisas de mercado para encontrar recursos humanos, recrutar e selecionar candidatos adequados e desenvolver critérios e instrumentos para esses processos.

b) Aplicação: realiza análises e descrições de cargos, planejamento e alocação interna de recursos humanos. Ele avalia cargos e funções, identificando os requisitos para seus ocupantes e níveis de remuneração compatíveis, e desenvolve projetos de treinamento e desenvolvimento a partir de diagnósticos para aumentar o interesse, satisfação e motivação dos funcionários.

c) Compensação ou Manutenção: prioriza salários, benefícios, carreiras, saúde e segurança no trabalho, e relações sindicais. Além de lidar com a remuneração direta e indireta, ele apoia o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores e da organização, cuida da saúde ocupacional e das condições de trabalho e atua no processo de negociação com funcionários, clientes e organizações sindicais.

d) Controle ou Monitoramento: se preocupa com a avaliação de desempenho, banco de dados, sistemas de informações gerenciais e auditoria em recursos humanos. Ele acompanha e gerencia as informações da área de Recursos Humanos, estabelecendo padrões e elaborando instrumentos para avaliar os funcionários.

## **2.2 Gestão Estratégica de Pessoas**

De acordo com Bianchi *et al.* (2016) a partir da década de 1980 o caráter estratégico da Gestão de Pessoas nos negócios passou a ser evidenciado pelo aumento da preocupação com a orientação dos comportamentos do capital humano das organizações voltados ao atingimento dos objetivos delas. Dentre os estudos realizados ao longo dos anos, diversas teorias e reflexões acerca da Gestão Estratégica de Pessoas surgiram, trazendo diferentes percepções e consequências da Gestão de Pessoas nas organizações.

Enfatizando a visão normativa, Martín-Alcázar *et al.* (2005) *Apud* Bianchi *et al.* definem Gestão Estratégica de Pessoas como “um conjunto integrado de práticas, políticas e estratégias por meio das quais as organizações gerenciam seu capital humano, que influenciam e são influenciadas pela estratégia do negócio, pelo contexto organizacional e pelo contexto socioeconômico” (2016, p. 651).

Sob a perspectiva comportamental, para Armstrong (2011) *Apud Bianchi et. al* (2016), a Gestão Estratégica de Pessoas é “uma abordagem para gerenciar pessoas que lida com as maneiras pelas quais os objetivos organizacionais são alcançados por seus recursos humanos, por intermédio de estratégias, políticas e práticas integradas de RH” (p. 48).

Não se pode esquecer, também, considerando o caráter estratégico, o ambiente de negócio em que a organização está inserida, seu contexto competitivo e suas capacidades (Albuquerque, 2002; Gratton & Truss, 2003; Ulrich, 2004 *Apud Bianchi et. al*, 2016, p.43). Ostroff e Bowen (2016) *Apud Bianchi et. al* (2016) ainda argumentam que a eficácia de um conjunto de práticas está relacionada à sua visibilidade, à consistência interna, e à consistência entre intenção e execução.

Através da evolução da Gestão de Pessoas nas empresas, segundo Santos *et. al* (2018), passou-se a valorizar mais o papel do funcionário como colaborador e parceiro na busca do objetivo da organização. Com o tempo, a Gestão de Pessoas se tornou mais integrada ao planejamento estratégico da empresa, com a participação ampla dos colaboradores na formulação das metas. No entanto, o gerenciamento de pessoas ainda é um desafio para os gestores, já que nem sempre é possível atender às demandas dos colaboradores em paralelo à necessidade da empresa.

Essa nova perspectiva do homem no ambiente de trabalho, trouxe uma vertente humanística para as empresas.

Vivemos na sociedade do conhecimento, onde o talento humano e suas capacidades são vistos como fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado. Porém esse talento e essa capacidade têm que ser vistos com outros olhos, olhos de colaboradores e não de concorrentes (SOVIENSKI, STIGAR, 2017, p.54).

Diante das novas perspectivas e pressões que se colocam para a teoria da Gestão de Pessoas, esta deve agora ser capaz de propor novas teorias, modelos e abordagens para evidenciar o nível de impacto e contribuição da função Gestão de Pessoas sobre o desempenho das organizações (WRIGHT, *et. al.*, 1994; PAAUWE, 2004 *Apud* SILVEIRA, FILHO, 2013, p.72).

Como afirmam Ventura e Leite (2014), diversos autores abordam a transformação do departamento de pessoas em Recursos Humanos, com a adoção de uma postura estratégica na Gestão de Pessoas nas organizações. A mudança ocorreu devido às transformações nos modelos organizacionais e ao cenário competitivo, e a Gestão Estratégica de Pessoas foi adotada como modelo de Gestão

de Pessoas, visando a integração da Gestão de Pessoas ao modelo organizacional e a conquista e retenção de talentos comprometidos com os ideais da organização.

Para essa integração de objetivos, são necessárias políticas inovadoras de Recursos Humanos e estratégias eficazes de comunicação. Além disso, os autores destacam a importância da excelência no relacionamento interpessoal, do envolvimento dos funcionários e da comunicação eficaz para atingir os objetivos organizacionais. Por fim, é ressaltada a importância de promover a integração das práticas e políticas para que todas as funções da área de Recursos Humanos sejam efetivamente realizadas. (VENTURA e LEITE, 2014)

Nesse contexto, Santos *et. al* (2018) também afirmam que Gestão Estratégica de Pessoas é uma abordagem que busca integrar as políticas, práticas e filosofias organizacionais em relação à gestão do fator humano, considerando a orientação atribuída pela organização e suas práticas executadas. O papel do RH no planejamento estratégico organizacional ganhou destaque a partir dos anos 80, com o alinhamento das estratégias, práticas e políticas de RH com a estratégia global da empresa.

Ainda segundo os autores, a Gestão Estratégica de Pessoas mobiliza, orienta, direciona e administra o fator humano na formulação de uma estratégia organizacional, envolvendo a área de Recursos Humanos e certificando que todos na organização tenham entendimento global das estratégias e caminhem juntos à empresa. A evolução do conceito de Gestão Estratégica de Pessoas busca uma transição do modelo de controle para o modelo de comprometimento, salientando a visão de uma forma sistêmica empregada pela Gestão de Pessoas.

A partir das perspectivas aqui mencionadas, a função Gestão de Pessoas nas organizações, impulsionada pelas pressões competitivas, começou a ser considerada como um elemento estratégico relevante, na medida em que tem, gradualmente, assumido papéis e práticas mais relacionados à esfera estratégica das organizações (MASCARENHAS, 2008 *Apud* SILVEIRA, FILHO, 2013, p. 72).

Operacionalmente, a Gestão Estratégica de Pessoas busca tornar os empregados, e a própria função de Gestão de Pessoas, como fontes de vantagem competitiva de longo prazo, a partir de uma abordagem estratégica que enfatiza o investimento em capital humano, envolvimento dos empregados, e que defende um alinhamento integrativo das práticas de gestão do trabalho com sistemas de

recompensa baseados no ganho mútuo (SALAMAN, *et. al.*, 1998 *Apud* SILVEIRA, FILHO, 2013, p. 74).

Em linhas gerais, de acordo com Pedro (2006), discute-se a importância da Gestão Estratégica de Pessoas em todas as empresas e como os profissionais devem atuar de forma estratégica para abordar os desafios ambientais, organizacionais e individuais que enfrentam. Dessa forma, é necessário que os objetivos da área estejam alinhados com os da organização e que os profissionais atentem para as mudanças contínuas do ambiente empresarial, levando em consideração o desafio de equilibrar a produtividade e o lucro com a satisfação das necessidades humanas, qualidade de vida e responsabilidade socioambiental.

### **1.3 Ferramenta Job Rotation**

Com a crescente intensidade de competição entre as companhias atualmente, de acordo com Akbari e Maniei (2017), as organizações perceberam que sua sobrevivência e crescimento dependem da melhora da performance organizacional, contemplando novas maneiras de aumentar seu desempenho através de recursos estratégicos. Nas últimas décadas, estudos indicam que uma peça-chave para o sucesso é reconhecer não só o patrimônio, mas também o capital humano das empresas como seus maiores e mais importantes recursos.

Segundo Jordano *et. al* (2020), quando falamos em *Job Rotation* é possível citar três principais motivações para a adoção da prática: a Teoria do Aprendizado do Empregado, que afirma que a rotação acumula capital humano através da exposição a diferentes experiências; a Teoria do Aprendizado da Firma, que defende que a empresa aprende mais sobre seus funcionários e postos de trabalho ao testar diferentes pessoas em diferentes funções; e a Teoria da Motivação, que argumenta que a rotação é uma maneira de motivar os funcionários e evitar a desmotivação.

O autor ainda cita que o *Job Rotation* também é relacionado ao ganho de experiência, variedade de habilidades e conhecimentos, à construção de redes de contatos e à promoção de ambientes de aprendizado organizacional. A prática também pode ajudar os trabalhadores a entenderem os diferentes processos relacionados à entrega de um produto ou serviço, além de expandir sua perspectiva do negócio. A interação social e o diálogo também são incentivados através da rotação.

Nesse sentido, Santos *et. al* (2017) aborda que desde 1950 a rotação de trabalhos tem sido utilizada como ferramenta prática a fim de reduzir a monotonia, o esgotamento e o tédio, resultantes da repetição de tarefas. A literatura traz diversas definições desse tema que descrevem a prática como abordagens distintas a fim de alcançar os objetivos organizacionais desejados.

Coyne (2011) *Apud Santos et. al* (2017) descreve a rotação de trabalhos como um movimento intencional e organizado de funcionários dentro e entre setores a fim de melhorar o sucesso da empresa e a empregabilidade dos colaboradores. Kuijer *et. al* (2004) *Apud Santos et. al* (2017) considera que a rotação de trabalho consiste em alternar regularmente entre diferentes empregos dentro de uma organização, seguindo um esquema ou baseado nas necessidades pessoais dos trabalhadores. Já Richardson *et al.* (2003) *Apud Santos et. al* (2017) definiram a rotação de trabalho como uma troca recíproca de funcionários entre duas ou mais áreas por um período predefinido.

Segundo Jordano *et. al* (2020), a sustentabilidade das organizações no mercado de negócios depende de estratégias que englobam a gestão da aprendizagem e do conhecimento, resultando em competências individuais e organizacionais. A inovação, sinergias e vantagens competitivas podem ser resultado de uma boa gestão de conhecimento e competência.

No contexto organizacional, a aprendizagem e as competências individuais dos funcionários são o caminho para o desenvolvimento da aprendizagem e competências em nível organizacional, já que os indivíduos possuem formas de criar, adquirir e disseminar novos conhecimentos para a organização. Uma das possibilidades de aprendizagem no ambiente organizacional é a Aprendizagem no Trabalho (AT). A prática conhecida como *Job Rotation* baseia-se na AT e pode ser um meio de desenvolver conhecimento e competências internamente, obtendo um caráter de treinamento quando estruturado e avaliado. (JORDANO *et. al*, 2020)

Jordano *et. al* (2020) abordam um conceito adicional muito relevante, o *On-The-Job Learning* (OTJL), que é a aprendizagem que acontece por meio da participação e práticas no próprio ambiente de trabalho. Porém, para que essa aprendizagem seja efetiva, é necessário que as experiências desenvolvidoras sejam proporcionadas com características como: grau de desafio, novas responsabilidades, mudança, alto grau de responsabilidade, gerenciamento de interfaces e participação em meios com diversidade.

Em concordância, Campão (2021) conceitua o *Job Rotation* como um método utilizado por empresas para ampliar o aproveitamento e a aprendizagem dos colaboradores, e é entendida como o movimento de colaboradores entre várias posições na organização com o intuito de expandir competências, conhecimentos e capacidades. Ela permite aumentar a exposição das pessoas às operações da organização, transformando especialistas em generalistas, e incrementa as experiências individuais e o estímulo para o desenvolvimento de novas ideias.

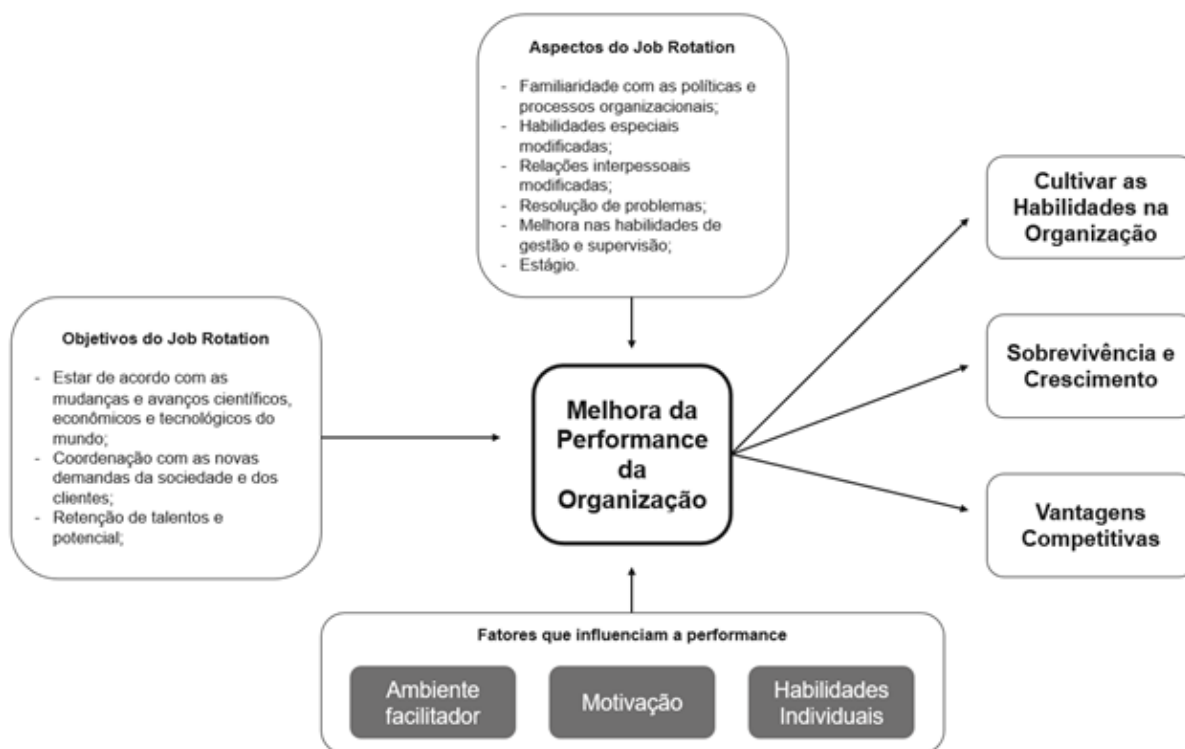
A respeito da estruturação do *Job Rotation*, Akbari e Maniei (2017) dizem que basicamente as pessoas são alocadas em diferentes departamentos durante um período pré-determinado no qual irão aprender as principais habilidades ligadas àquela atividade, havendo uma transição vertical e horizontal dentro do setor a fim de adquirir um conhecimento completo de todas as funções que estão interligadas. Após esse processo, as pessoas são transferidas para outros setores, onde o fluxo de trabalho pode ser diferente, mas seguindo o mesmo padrão de rotação.

Quando observamos o *Job Rotation* sob a perspectiva da interação entre setores, pessoas e processos, podemos considerar um maior interesse dos colaboradores em conhecer esses quesitos e buscar melhorias que, quando aplicadas geram motivação ao colaborador, ao passo que, pessoas motivadas geram um impacto positivo no desempenho da atividade.

A Figura 1, desenvolvida pelos autores Akbari e Maniei (2017) exemplifica alguns objetivos, aspectos e fatores relacionados ao *Job Rotation* que, por sua vez, acarreta a melhoria do desempenho da organização, resumindo um pouco dos conceitos abordados anteriormente sobre a metodologia:



**Figura 1: Aspectos Conceituais da Metodologia *Job Rotation***



Fonte: Akbari e Maniei (2017).

Fouladi (1998) *Apud* Akbari e Maniei (2017) em seu estudo intitulado por *Reviews* diz que a rotação de empregos aumenta as habilidades de trabalho, a motivação, satisfação no trabalho, reduz a fadiga e melhora seu desempenho. “A rotação também faz com que a empresa desenvolva habilidades para lidar com situações de mudanças e promover ambientes de aprendizado organizacional, construindo redes de contatos que ultrapassam seus limites físicos” (KOGA, 2007; THONGPAPANL *et.al.*, 2018 *Apud* JORDANO *et. al.*, 2020).

Nesse sentido, Campão (2021) conclui que a metodologia de *Job Rotation* é objeto de amplo tratamento em variada literatura, tem aplicação prática ao mundo empresarial e está ligada a um leque alargado de variáveis relacionadas, quer ao desenvolvimento pessoal, quer ao desenvolvimento de carreira. Além disso, está diretamente ligada aos conceitos de Gestão de Desempenho no ambiente organizacional.

#### **1.4 Metodologia *Job Rotation* e sua atuação na Gestão do Desempenho**

Segundo Akbari e Maniei (2017), o desempenho no trabalho é passível de influência por diversos fatores, sendo um dos mais críticos, a motivação. Dessa forma, quanto mais motivado o empregado, maior a sua satisfação e, conseqüentemente, melhor sua performance. Portanto, a eficiência é claramente uma função da interação entre diversos fatores, como as habilidades individuais, o local de trabalho, valores, recompensas e interesses individuais, por exemplo.

No que tange o *Job Rotation* focado em metas organizacionais, percebe-se que esse modelo leva a um melhor desempenho dos colaboradores, em conjunto com as mudanças organizacionais, progresso científico, tecnológico e econômico, além das necessidades dos clientes e potencial dos recursos humanos. Dessa forma, é possível dizer que o *Job Rotation* é um dos mais importantes tipos de educação, uma vez que hoje, o fator de sucesso mais importante é a qualidade do capital humano, o qual pode ser alcançado através do treinamento e aplicação de metodologias profissionais.

Huang (1999) *Apud* Jordano *et. al*, (2020) ressalta que, essa perspectiva engloba aprender mais sobre a importância da sua relação com o trabalho, envolvendo eficiência, relação com fornecedores, qualidade e resultados, aprimorando o entendimento sobre o macro que envolve o negócio.

Além disso, Ortega (2001) *Apud* Jordano *et. al* (2020) afirma que a experimentação é um passo importante para o entendimento das capacidades intrínsecas de cada funcionário, das características de especificação de cada atividade e um meio de teste para novas tecnologias. Essa aprendizagem “faz referência a um processo de mudanças que ocorrem no indivíduo e que não é resultante de maturação, uma expressão verbal concernente a outro conceito associado à idade ou fases da vida. Essas mudanças geralmente perduram ao longo do tempo” (PANTOJA e BORGES-ANDRADE 2004 *Apud* JORDANO *et. al*,2020).

Para Campão (2021), o desempenho pode ser considerado como a conduta, atividades e ações praticadas através de diferentes métodos. A gestão de desempenho permite diagnosticar o potencial de desenvolvimento do colaborador e melhorar seu desempenho futuro. Além disso, a remuneração dos colaboradores serve como incentivo à motivação e na melhoria do desempenho, sendo a progressão da carreira vista como uma das grandes possibilidades para o crescimento do desempenho.

Diversos fatores podem afetar o desempenho do colaborador, como o cargo ou função assumido, as qualificações, o ambiente de trabalho, os valores organizacionais e os desejos e necessidades de reconhecimento pessoal. A gestão de desempenho compreende vários níveis de análise, possibilitando a medição dos contributos individual e coletivo para o cumprimento dos objetivos estratégicos da organização.

Ressalta Souza *et. al.* (2005) *Apud* Campão (2021, p.5) que “o desempenho pode então ser entendido como uma ação que pode ser comprovada e mensurada, ou seja, é o nível de elasticidade que qualquer entidade tem sobre algo, com vista à obtenção de resultados”. Portanto, “para uma organização atingir o sucesso, é importante o desenvolvimento de medidas de compensação aos colaboradores, que servem de incentivo à motivação e na melhoria do desempenho” (SEQUESSEQUE, 2019 *Apud* CAMPÃO, 2021, p. 6).

De acordo com Mirkamali (2006) *Apud* Akbari e Maniei (2017), existem seis categorias de rotação de trabalho, todas elas com foco em melhorar o desempenho organizacional. Estas áreas incluem a rotação de funções para atender às políticas organizacionais e procedimentos; rotação de trabalho para melhorar as habilidades especiais; rotação de trabalho para melhorar as relações humanas; Rotação de trabalho para resolver o problema; Rotação de trabalho para melhorar as práticas de gestão e monitoramento; rotação de trabalho para estágios.

Em suma, para Campão (2021), quando discutimos acerca da relação entre a gestão do conhecimento e o desempenho, é possível identificar a importância da metodologia de *Job Rotation* nesse processo. Na literatura são apresentadas três perspectivas que explicam como o *Job Rotation* pode influenciar o desenvolvimento de carreira, que são: a) a identificação de necessidades específicas de formação; b) a melhoria na alocação de colaboradores às tarefas; c) o aprendizado sobre as competências dos colaboradores.

## **2.5 A Intervenção da Metodologia *Job Rotation* na Gestão e Retenção de Talentos**

Os processos de Gestão de Pessoas, segundo Varzoni e Amorim (2021), são classificados em movimentação, desenvolvimento e valorização, e incluem processos de apoio, como informações e comunicação. Além disso, programas de qualidade total e planejamento estratégico compartilhado também interferem na organização do

trabalho, bem como há intervenções para orientar o comportamento organizacional, como sistemas de remuneração, gestão de carreiras e avaliação de desempenho.

De acordo com Fischer (2015) Apud Varzoni e Amorim (2021), o sucesso de qualquer organização é influenciado pelo desempenho humano, e diferentes contextos históricos ou setoriais demandam diferentes modalidades de gestão. A diferença entre modelos de gestão está nas características dos elementos que os compõem e sua capacidade de impactar a vida organizacional e criar uma identidade própria.

Arthur (1992) apud Varzoni e Amorim (2021), desenvolveu uma classificação de modelos de Gestão de Pessoas chamada sistemas de recursos humanos, que são agrupados em duas categorias: sistemas de controle e sistemas de comprometimento. O sistema de controle visa reduzir custos diretos de mão de obra, melhorar a eficiência, priorizar o cumprimento de regras pelos funcionários e basear as recompensas em critérios de produção mensuráveis. Já o sistema de comprometimento tem como objetivo moldar comportamentos e atitudes desejados, associando as metas dos funcionários e da organização.

A utilização de cada sistema depende das condições de cada organização, e estudos mostram que a implementação bem-sucedida do sistema de comprometimento requer determinados comportamentos e atitudes dos funcionários e políticas e práticas de recursos humanos que os provoquem. Por outro lado, o uso do sistema de controle depende do conhecimento completo dos gerentes sobre o processo de transformação e sua alta capacidade de definir padrões de desempenho e avaliar os resultados dos empregados.

Em geral, o sistema de comprometimento demonstra maiores índices de envolvimento dos empregados em decisões gerenciais, participação em programações formais, treinamentos em resolução de problemas em grupo, atividades de socialização, além de maiores porcentagens de retenção, especialização e remuneração.

Fischer (2015) Apud Varzoni e Amorim (2021) acrescenta o modelo competitivo aonde a principal tarefa da Gestão de Pessoas seria desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais se viabilizem, de forma a contribuir para a vantagem competitiva da organização.

Considerando a flexibilidade funcional, o método *Job Rotation* é um elemento central para discutir diferentes modelos de organização do trabalho e pode

proporcionar aos colaboradores um incremento dos conhecimentos e competências ao assumir novos desafios e funções.

Uma vez que “a rotação no trabalho é um dos métodos utilizados por muitas empresas no sentido de ampliar o aproveitamento e a aprendizagem dos seus colaboradores, dando-lhes a oportunidade de passar por todos os setores da organização, com a finalidade de conhecer as atividades, processos e especificidades de cada área (AL-NASHMI & ALMOAYAD, 2015 *Apud* CAMPÃO, 2021, p. 4).

Além de que, “a rotação de cargos e funções proporciona informação que a organização pode utilizar para melhorar a alocação dos seus colaboradores às tarefas, situação que indiretamente reflete oportunidades de Desenvolvimento de Carreira (ORPEN, 1994 *Apud* CAMPÃO, 2021, p. 8).

Operacionalmente, a Gestão de Pessoas busca tornar os empregados, e a própria função de Gestão de Pessoas, como fontes de vantagem competitiva de longo prazo, a partir de uma abordagem estratégica que enfatiza o investimento em capital humano, envolvimento dos empregados, e que defende um alinhamento integrativo das práticas de gestão do trabalho com sistemas de recompensa baseados no ganho mútuo (SALAMAN, STOREY & BILLSBERRY, 1998 *apud* Silveira e Filho, 2013, p.74).

Segundo Koga (2007) *apud* Jordano *et. al* (2020), a rotação também faz com que a empresa desenvolva habilidades para lidar com situações de mudanças e promover ambientes de aprendizado organizacional, construindo redes de contatos que ultrapassam seus limites físicos.

### **1.6 Job Rotation e o Desenvolvimento de Habilidades e Competências**

A aprendizagem, segundo Fleury (2001) *apud* Jordano *et. al* (2020), é um processo neural complexo, que leva à construção de memórias. Para transformar o aprendizado em competências organizacionais, é necessário percorrer um caminho que vai da aprendizagem individual, aprendizagem em grupo até a aprendizagem organizacional. A aprendizagem pode ser pensada como um processo de mudança, resultante de estímulos diversos, mediado por emoções, que podem vir ou não a manifestarem-se em mudança de comportamento da pessoa, grupo ou organização.

Nos conceitos de Jordano *et. al* (2020), quando se fala em competência dentro da Administração, envolve os conceitos de conhecimentos, habilidades e atitudes.

O conhecimento é o saber e é importante no cenário competitivo, mas é difícil de gerir porque é aplicado nas mentes dos seres humanos. As organizações

passaram a se preocupar com a gestão do conhecimento, pois perceberam que a competitividade depende do gerenciamento eficaz dos recursos intelectuais, que pode ser tácito ou explícito. (JORDANO *et. al*, 2020)

As habilidades, de acordo com Jordano *et. al*. (2020) referem-se ao saber fazer e podem ser básicas ou mais complexas. As habilidades específicas relacionadas ao trabalho incluem saberes, saber fazer e saber ser, e são necessárias para cumprir adequadamente as tarefas demandadas em um cargo.

Enquanto, a atitude é um componente fundamental para a realização efetiva das tarefas, e está estritamente relacionada ao comprometimento do indivíduo. A competência no mundo do trabalho pode ser definida de várias maneiras, mas em geral envolve o conhecimento, as habilidades e as atitudes necessárias para agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. (JORDANO *et. al*, 2020)

Outro conceito importante é o de aprendizagem que, segundo Pantoja e Borges-Andrade (2004) apud Jordano *et. al* (2020), “faz referência a um processo de mudanças que ocorrem no indivíduo e que não é resultante de maturação, uma expressão verbal concernente a outro conceito associado à idade ou fases da vida. Essas mudanças geralmente perduram ao longo do tempo”.

Antonello (2005) apud Jordano *et. al* (2020) aborda a importância dos dois tipos de aprendizagem: informal e formal, destacando que a divisão entre os dois tipos de aprendizagem é equivocada, já que as situações de aprendizagem contêm atributos de formalidade e informalidade.

Quando Jordano *et. al* fala em *Job Rotation* é possível citar três principais motivações para a adoção da prática: a Teoria do Aprendizado do Empregado, que afirma que a rotação acumula capital humano através da exposição a diferentes experiências; a Teoria do Aprendizado da Firma, que defende que a empresa aprende mais sobre seus funcionários e postos de trabalho ao testar diferentes pessoas em diferentes funções; e a Teoria da Motivação, que argumenta que a rotação é uma maneira de motivar os funcionários e evitar a desmotivação.

O *Job Rotation* também é relacionado ao ganho de experiência, variedade de habilidades e conhecimentos, à construção de redes de contatos e à promoção de ambientes de aprendizado organizacional. A prática também pode ajudar os trabalhadores a entenderem os diferentes processos relacionados à entrega de um produto ou serviço, além de expandir sua perspectiva do negócio. A interação social e o diálogo também são incentivados através da rotação. Essa perspectiva engloba

aprender mais sobre a importância da sua relação com o trabalho, envolvendo eficiência, relação com fornecedores, qualidade e resultados, aprimorando o entendimento sobre o macro que envolve o negócio (Huang, 1999 *apud* Jordano *et. al*, 2020).

Portanto, há empíricas evidências de que o *Job Rotation* está relacionado ao ganho de experiência, variedade de habilidades e conhecimentos, colaborando para o desenvolvimento profissional e pessoal (CAMPION, 2013 *apud* Jordano *et. al*, 2020, p. 62).

### 3. METODOLOGIA

Quanto à natureza do método, foi utilizada a qualitativa, uma vez que a pesquisa é baseada em uma análise subjetiva dos dados. De acordo com Gerhardt e Silveira “a pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (2009, p.32). Além disso, segundo Prodanov e Freitas:

Na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo. Nesse caso, as questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador (2013, p.70).

Quanto ao objetivo, tratou-se de uma pesquisa descritiva, pois as observações e os dados coletados a respeito das experiências e opiniões dos envolvidos foram interpretados sem interferência do pesquisador. Este tipo de pesquisa, segundo Prodanov e Freitas, “visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática.” (2009, p.52).

O método adotado foi o estudo de caso, dado que a análise foi realizada de forma subjetiva através das experiências dos integrantes do programa de estágio, incluindo a pesquisadora. De acordo com YIN (2001) *apud* Prodanov e Freitas (2009, p.60), “a essência do estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão, ou um conjunto de decisões, seus motivos, implementações e resultados”.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado o questionário com questões de múltipla escolha, e fechado, baseado na escala *likert*, para mensuração da aquisição de habilidades e competências dos colaboradores, que participaram do programa *Job Rotation*. E para verificação da percepção dos gestores quanto à aplicabilidade, pelo viés organizacional, do programa *Job Rotation*.



## **4. A INFLUÊNCIA DA METODOLOGIA *JOB ROTATION* NA GESTÃO DE PESSOAS NUMA EMPRESA DE TRANSPORTES**

Neste capítulo será abordado, na prática, a aplicação da metodologia *Job Rotation* numa empresa de transportes, demonstrando sua funcionalidade na avaliação de desempenho e na retenção de talentos no mercado de trabalho.

### **4.1 Detalhamento da Metodologia *Job Rotation***

Na empresa em questão, o processo de estágio na modalidade *Job Rotation* engloba cinco etapas principais: Processo Seletivo, Integração e Treinamentos, Dinâmica de Trabalho, Atividades Direcionadas e Acompanhamento da Supervisão.

#### **4.1.1 Processo Seletivo**

A primeira etapa, o Processo Seletivo, descreve todas as atividades relacionadas à contratação. Durante o processo, que dura aproximadamente três meses, os estudantes inscritos são submetidos a diferentes avaliações, começando pela aplicação e envio do currículo, que devem seguir algumas exigências, tais como estar cursando engenharia, administração ou economia, ter a previsão de formatura impreterivelmente coincidente com o final do programa de estágio, possuir nível de inglês intermediário ou avançado e ter disponibilidade para trabalhar nas localidades oferecidas pela empresa.

Após selecionados os candidatos, iniciam-se os testes de aptidão, que compreendem avaliações de idiomas, a fim de garantir o nível desejado para atender à companhia; teste cognitivo, o qual avalia a velocidade de resposta, raciocínio lógico, memória, entre outras funções mentais; e, por fim, o teste de personalidade, que serve como instrumento para entender quais são as características predominantes dos candidatos e avaliar as mesmas de acordo com os valores da empresa e os objetivos do programa. Nessa etapa ocorre o segundo filtro de seleção para encaminhar os candidatos escolhidos para a fase de entrevistas.

Na última etapa do Processo Seletivo os candidatos são submetidos a entrevistas individuais e coletivas, onde ocorrem algumas dinâmicas. Nas entrevistas individuais os candidatos são convidados a fazerem uma breve apresentação sobre si mesmos, contar algumas experiências de vida e carreira e, também, citar alguma dificuldade encontrada em alguma situação vivida, e como o problema foi resolvido. Já nas entrevistas coletivas os candidatos recebem com alguns dias de antecedência

um tema relacionado a alguma iniciativa da empresa ou tema que esteja em alta no mercado das grandes corporações que precisa ser estudado e, em poucos minutos durante a reunião, precisam trabalhar em equipe para aplicar o tema em alguma situação que envolva a empresa e apresentar aos recrutadores.

Após a fase de entrevistas, os candidatos passam pelo último filtro e os selecionados são direcionados para o processo de admissão.

#### 4.1.2 Integração e Treinamentos

Após a parte burocrática de admissão, inicia-se o processo de Integração e Treinamentos. Nessa etapa, os novos estagiários passam pelo processo de Integração, no qual são explicadas todas as ferramentas de auxílio que a empresa possui, os benefícios, direitos e deveres dos colaboradores, além de uma apresentação geral sobre a companhia. Na sequência, iniciam-se os treinamentos, voltados principalmente para a segurança, englobando as Normas Regulamentadoras aplicáveis às atividades a serem exercidas.

#### 4.1.3 Dinâmica de Trabalho

Após o processo de treinamentos, os estagiários estão aptos a iniciarem suas atividades. O primeiro passo desta etapa trata-se de uma reunião de boas-vindas, conduzida pelo setor de Recursos Humanos, o qual disponibiliza o cronograma de rotações para os estagiários e as orientações, como as boas-práticas e obrigações, que se trata dos relatórios e apresentações a serem realizados ao final de cada ciclo de rotação.

Na sequência, em cada ciclo de rotação, cada estagiário é responsável por entrar em contato com o gestor da área na qual irá trabalhar para alinhar suas atividades durante aquele período e, nessa fase, a dinâmica de trabalho será definida de acordo com as necessidades da gestão e do setor.

Ao final do período de rotação em cada área, o estagiário deve preencher seu relatório de atividades e avaliação da área. Neste relatório devem ser descritos os principais projetos e atividades realizados no ciclo, qual o aprendizado adquirido e os resultados obtidos, como foi a receptividade e o relacionamento com os colegas e o gestor, avaliar o planejamento das atividades realizadas e o suporte, e todos esses pontos também devem ser avaliados entre ruim, razoável, bom ou excelente. Por fim,

o estagiário deve resumir a experiência naquele setor e avaliar com uma nota de 0 a 10, o quanto gostaria de trabalhar ali.

Além do relatório, também ao final da rotação, o estagiário deve realizar uma apresentação para o gestor, o RH e os colegas do time para explanar suas atividades e projetos realizados, explicar o que entendeu daquele setor, dar sugestões e *feedbacks* e recebê-los também. Finalizados o relatório e a apresentação, o estagiário entra em contato com o responsável do próximo ciclo para dar início às novas atividades, repetindo todo o processo.

#### 4.1.4 Atividades Direcionadas

Durante o período de estágio, além das atividades das áreas os estagiários também são submetidos a uma série de reuniões e palestras relacionadas à carreira, abordando diferentes temas, direcionados principalmente às *soft skills*, como criatividade e inovação, relacionamento interpessoal, inteligência emocional, entre outros, que têm como intuito desenvolver diferentes habilidades e conceitos para ajudá-los, tanto durante o estágio, quanto depois de efetivados.

#### 4.1.5 Acompanhamento da Supervisão

O Acompanhamento da Supervisão acontece de duas formas, a primeira, mais direcionada às atividades da área, é realizada pela gestão da área, que avalia o desempenho do estagiário e o orienta nos projetos. A segunda, mais geral, é realizada pelo RH que avalia o desempenho geral do estagiário de acordo com os *feedbacks* da gestão.

### **4.2 Avaliação de Desempenho na Metodologia *Job Rotation***

A fim de acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores, incluindo os estagiários, a empresa realiza anualmente uma Avaliação de Desempenho. Tal avaliação é dividida em dois tipos: Avaliação de Desempenho Geral e Avaliação de Desempenho Individual, sendo que, a diferença entre elas consiste na avaliação individual conter objetivos específicos definidos para cada colaborador.

A Avaliação de Desempenho Geral é dividida em duas partes: autoavaliação e avaliação do supervisor direto. Na autoavaliação o colaborador deve responder a uma série de perguntas divididas em cinco etapas: comportamentos chave, valores, pontos fortes e de desenvolvimento, competências técnicas e conhecimentos funcionais e

ambições e plano de desenvolvimento individual. Já na avaliação do supervisor direto, as respostas são discutidas entre o colaborador e sua chefia.

#### 4.2.1 Comportamentos Chave

Os comportamentos chave levam em consideração o foco no cliente, comunicação, trabalho em equipe, resultados e busca pela melhoria contínua individual, conforme Figura 2:

**Figura 2: Avaliação de Comportamentos Chave**

<p><b>SDR 2 Comunica eficientemente</b></p> <p>Comunica de forma clara e eficaz e assume a responsabilidade de compreender os outros.</p> <p>Autoavaliação</p> <p>Excede as expectativas</p> <hr/> <p><b>Classificações e comentários adicionais</b></p> <p>Avaliação da Chefia</p> <p>Excede as expectativas</p>
---

**Fonte: Autoria própria (2023).**

Nesta parte da avaliação o colaborador deve se autoavaliar em uma dentre três categorias: necessita de desenvolvimento, satisfaz as expectativas ou excede as expectativas.

#### 4.2.2 Valores

A segunda etapa diz respeito à atuação do colaborador frente aos valores da organização de acordo com a Figura 3:

**Figura 3: Avaliação de Valores**

<p><b>Criar Valor para o Cliente</b></p> <p>Na qualidade de empresa de serviços, apostamos numa forte orientação para o cliente como a base para a concepção e entrega de todos os produtos e serviços bem como a otimização contínua dos nossos processos internos.</p> <p>Autoavaliação</p> <p>Acrescenta Valor</p> <hr/> <p><b>Classificações e comentários adicionais</b></p> <p>Avaliação da Chefia</p> <p>Acrescenta Valor</p>
--

**Fonte: Autoria própria (2023).**

Nesta seção da avaliação o colaborador deve se autoavaliar em uma dentre três categorias: necessita desenvolvimento, acrescenta valor ou modelo a seguir.

#### 4.2.3 Pontos Fortes e Pontos de Desenvolvimento

Esta etapa traduz uma avaliação de *Soft Skills*, na qual o colaborador deve descrever seus pontos fortes e fracos em relação aos seus comportamentos e valores da empresa, de acordo com a Figura 4:

**Figura 4: Avaliação de Pontos Fortes e Pontos de Desenvolvimento**

Comentários do colaborador	Comunicação, compromisso, responsabilidade, busca por qualidade e desenvolvimento, trabalho em equipe, liderança, pro atividade e resiliência.
Comentários do chefe	██████ é competente, comprometida, desenvolve com excelente comunicação e trabalho em equipe. Tem liderança natural, proatividade nas rotações e bom relacionamento com pares e público em geral. É bem avaliada pelos gestores, tem uma criatividade e disponibilidade para tratar de diferentes pautas. Destaco também como ponto positivo sua adaptabilidade nas rotações.

Fonte: Autoria própria (2023).

Da mesma forma, a supervisão do estagiário deve avaliá-lo sob os mesmos requisitos de acordo com as considerações recebidas pela gestão e pela percepção no dia a dia.

#### 4.2.4 Competências Técnicas e Conhecimentos Funcionais

Esta etapa do questionário está mais relacionada às *Hard Skills*, ou seja, ferramentas e conhecimentos mais técnicos aplicáveis à função. O modelo da avaliação constata-se na Figura 5:

**Figura 5: Avaliação de Competências Técnicas e Conhecimentos Funcionais**

Comentários do colaborador	Comunicação, criatividade, apresentações, oratória, inglês, pensamento analítico, assimilação rápida de informações e ferramentas, foco e vontade de aprender e desenvolver habilidades.
Comentários do chefe	Criatividade, apresentação, idioma e bom relacionamento interpessoal.

Fonte: Autoria própria (2023).

Neste momento o colaborador deve explanar quais são suas habilidades e conhecimentos que podem ser considerados ferramentas para entregar melhores resultados em seu trabalho.

#### 4.2.5 Ambições e Plano de Desenvolvimento Individual

A última parte do questionário consiste em descrever quais são os objetivos do colaborador em relação ao seu futuro na companhia, quais cargos gostaria de ocupar, se ele se identifica mais com a carreira de gestão ou de especialista, entre outros pontos que deseje discutir, conforme a Figura 6:

**Figura 6: Ambições e Plano de Desenvolvimento Individual**

Descreva a perspectiva de Desenvolvimento de Carreira do colaborador a médio e longo prazo.	
Onde é que o seu Superior Direto o vê no futuro?	██████ tem potencial para assumir posições de liderança na companhia e participar de programas de talentos, ██████
O que gostaria de fazer no futuro?	Tenho vontade de, no futuro, ocupar um cargo de liderança e gestão de pessoas.

**Fonte: Autoria própria (2023).**

Além disso, juntamente com a supervisão, é nesse momento que são definidas uma série de ações a serem realizadas pelo colaborador a fim de desenvolvê-lo para atingir os objetivos e ambições descritos.

#### 4.2.6 Avaliação de Desenvolvimento Individual

Como mencionado anteriormente, a Avaliação de Desenvolvimento Individual consiste na avaliação de uma série de objetivos definidos para cada colaborador no início de cada período avaliativo, geralmente no início de cada ano. Durante essa avaliação é verificado se o colaborador cumpriu cada objetivo de forma parcial, completa ou acima do esperado.

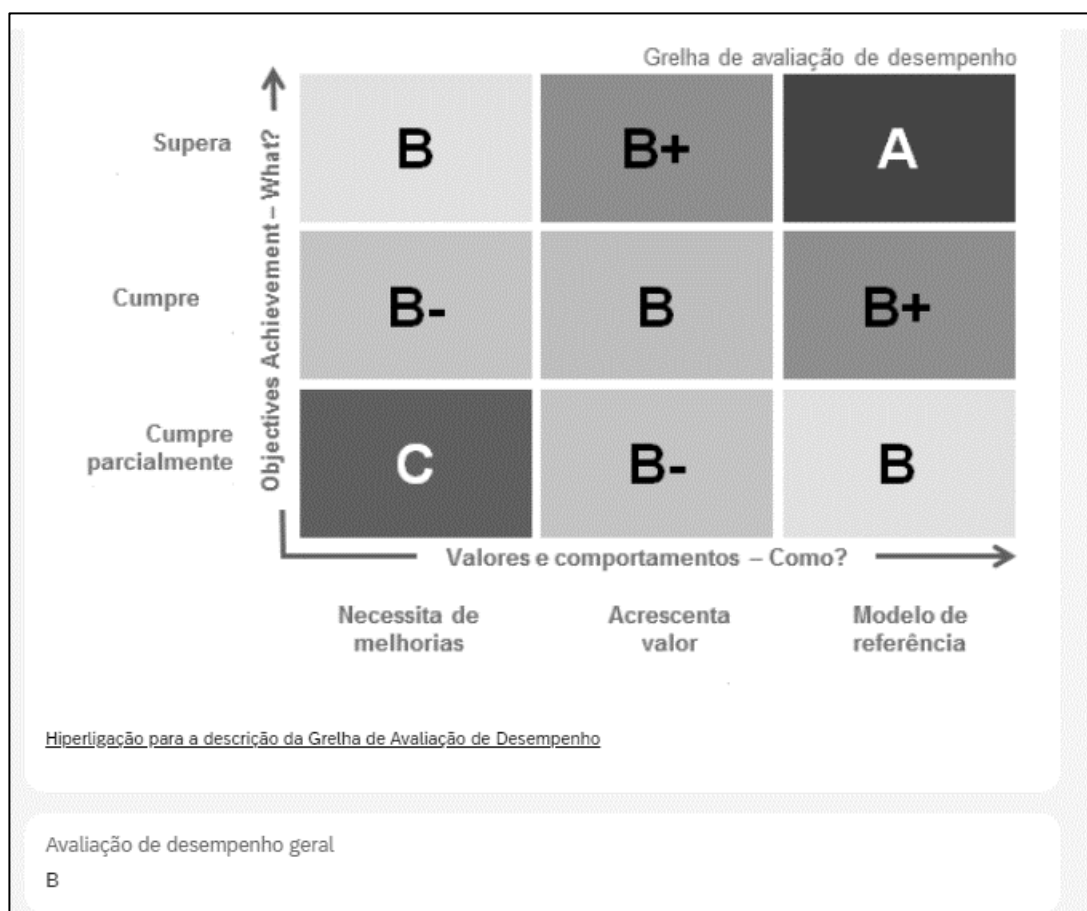
#### 4.2.7 Aceite e Finalização da Avaliação

O supervisor direto do colaborador deve avaliá-lo sob as mesmas questões durante uma reunião individual com o mesmo, na qual podem discutir sobre os pontos em que não houver concordância, além de definir o plano de carreira a curto e longo

prazo e conversar sobre outros assuntos relacionados ao dia a dia do trabalho, carreira, entre outros. Ao final, o colaborador deve aceitar e assinar sua avaliação.

Para concluir a avaliação, de acordo com as respostas, o colaborador é avaliado através da matriz *Nine Box*, ilustrada na Figura 7:

**Figura 7: Matriz de Avaliação *NineBox***



**Fonte: Adaptado pelo autor (2023).**

De acordo com Alécio e Souza (2018), após sua aplicação, essa ferramenta categoriza os funcionários em nove perfis distintos com base em sua capacidade e desempenho. Essa abordagem simplifica a administração por parte dos líderes, já que revela de forma clara as lacunas individuais em potencial e desempenho que requerem atenção.

Além disso, proporciona aos gestores uma visão ampla de seus respectivos setores, identificando as atividades com escassez de profissionais qualificados para executá-las. Isso ajuda os gestores a ter uma visão mais clara sobre como estão distribuídos os talentos e como direcionar esforços de desenvolvimento, planejamento

de sucessão e tomada de decisões relacionadas a promoções, movimentações e reconhecimento dentro da organização.

#### **4.3 Retenção de Talentos na Metodologia *Job Rotation***

Conforme mencionado anteriormente, ao final de cada rotação os estagiários devem responder a um relatório a respeito das atividades realizadas e avaliar o setor com uma nota de 0 a 10, sinalizando o quanto gostariam de trabalhar na área em questão. Ao final do período de rotações, levando em consideração todas as experiências vividas até o momento, os estagiários devem eleger as três áreas com as quais mais se identificaram e nas quais gostariam de trabalhar.

Simultaneamente, o setor de Recursos Humanos agrega as informações dos relatórios previamente preenchidos a cada rotação, tanto da gestão, quanto dos estagiários, e a escolha de cada área pelo estagiário que gostariam de recrutar. Na sequência realiza um cruzamento dos dados, resultando na área final a ser designada a cada estagiário.

Durante os últimos seis meses de estágio as atividades são realizadas na área final, onde o estagiário assume atividades próprias como integrante da equipe e, baseado nas premissas de concluir a graduação juntamente com a finalização do período de estágio e entregar bons resultados reconhecidos pela gestão, o estagiário é efetivado e passa a fazer parte da equipe como profissional dentro de sua área de formação. Ressalta-se, nessa fase, que todos os estagiários entrevistados nessa pesquisa que finalizaram o programa de estágio na empresa foram efetivados em suas áreas finais.



## 5. PERCEPÇÃO DO PROGRAMA *JOB ROTATION* PELOS COLABORADORES E GESTORES

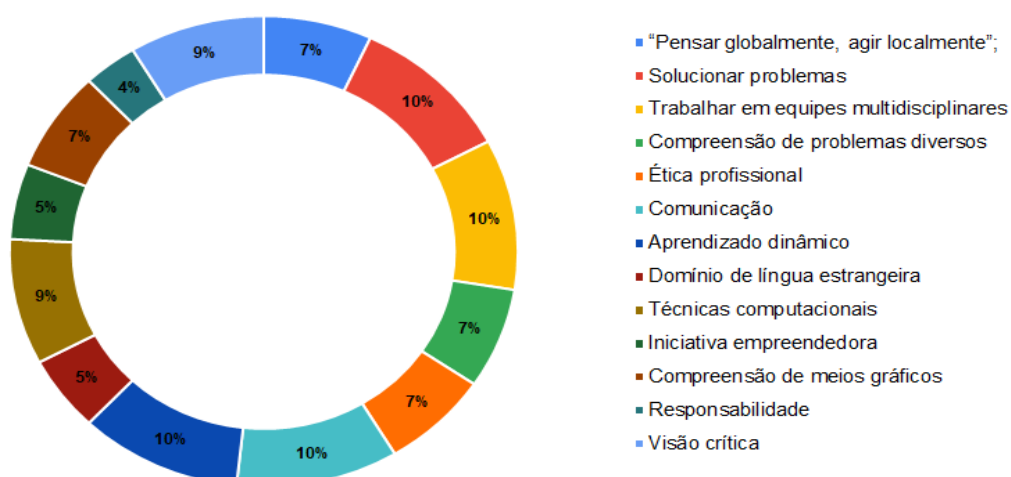
A fim de validar de forma prática a eficácia da metodologia *Job Rotation* como ferramenta para a Gestão Estratégica de Pessoas, foi realizada uma pesquisa com perguntas fechadas para o levantamento de dados. A pesquisa foi aplicada aos estagiários graduandos de Engenharia de Produção e participantes do programa durante as três fases deste: rotações, área final e efetivação; e, também, aos gestores das áreas de rotação.

### 5.1 Percepção dos Estagiários sobre o Desenvolvimento de Habilidades e Competências na Metodologia *Job Rotation*

As perguntas direcionadas aos estagiários foram desenvolvidas com base nas grandes áreas da Engenharia de Produção, de acordo com a Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO), bem como seus desdobramentos, sendo elas: Engenharia de Operações e Processos da Produção, Logística, Pesquisa Operacional, Engenharia da Qualidade, Engenharia do Produto, Engenharia Organizacional, Engenharia Econômica, Engenharia do Trabalho, Engenharia da Sustentabilidade e Educação em Engenharia de Produção; compreendendo, também, as habilidades e competências do profissional da Engenharia de Produção.

A primeira pergunta aplicada teve como objetivo levantar as habilidades que os estagiários experienciaram e desenvolveram através da execução do estágio na metodologia *Job Rotation*, os resultados podem ser observados na Figura 8:

**Figura 8: Gráfico de Habilidades Identificadas**



Fonte: Autoria própria (2023).

Diante dos resultados obtidos, notou-se que as quatro habilidades mais desenvolvidas sob a percepção dos estagiários, representando 10% cada uma e 40% de todas as respostas, foram a comunicação, a capacidade de trabalhar em equipes multidisciplinares, a capacidade de solucionar problemas, e o aprendizado dinâmico.

A partir disso, é possível afirmar que, o contato com diversos setores e pessoas diferentes colaboram para a comunicação interpessoal, o trabalho em equipe, o desenvolvimento pessoal e o raciocínio lógico, habilidades imprescindíveis no ambiente corporativo, validando a metodologia *Job Rotation* como benéfica para o desenvolvimento de habilidades relacionadas ao profissional da Engenharia de Produção.

Na Figura 9 são apresentados os resultados da segunda questão, relacionada às competências que os estagiários experienciaram e desenvolveram através da execução do estágio na metodologia *Job Rotation*.

**Figura 9: Gráfico de Competências Identificadas**



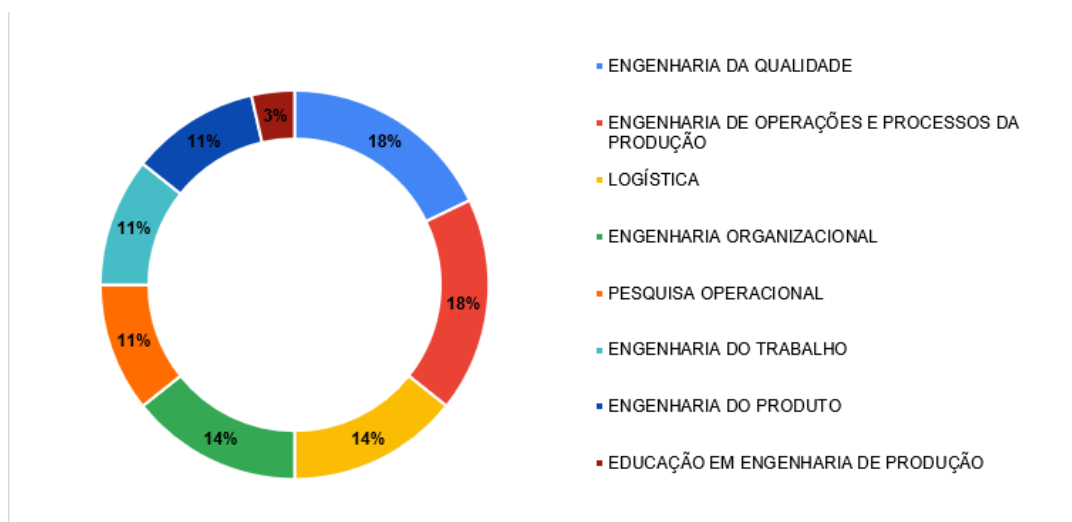
**Fonte: Autoria própria (2023).**

A análise do gráfico permite identificar que as duas competências mais desenvolvidas pelos estagiários através do *Job Rotation* foram a utilização de ferramental matemático e estatístico para auxiliar na tomada de decisões, e projetar, implementar e aperfeiçoar sistemas, produtos e processos, representando 14% das respostas cada uma e 28% do total.

Diante disso, é possível afirmar que o *Job Rotation* traduz uma boa oportunidade para desenvolvimento prático e aplicação dos conceitos técnicos e ferramentas aprendidos durante a graduação em Engenharia de Produção.

Por fim, a Figura 10 ilustra os resultados da última questão aplicada, a qual indaga a respeito da experiência adquirida nas grandes áreas da Engenharia de Produção através da metodologia *Job Rotation*.

**Figura 10: Experiência nas grandes áreas da Engenharia de Produção**



**Fonte: Autoria própria (2023).**

Nota-se a partir dos resultados obtidos que as áreas nas quais os estagiários mais identificaram experiência adquirida foram a Engenharia da Qualidade e a Engenharia de Operações e Processos da Produção, ambas representando 18% das respostas cada uma e 36% do total.

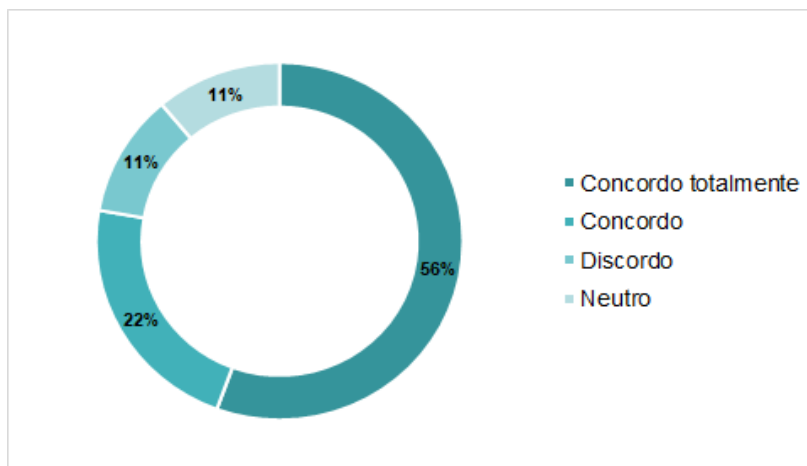
## **5.2 Percepção dos Gestores da Empresa sobre a Eficácia da Metodologia *Job Rotation***

A fim de captar a percepção dos gestores da empresa acerca da eficácia da Metodologia *Job Rotation*, o questionário aplicado foi direcionado para compreender se, na visão da gestão, a metodologia *Job Rotation* contribui para o desenvolvimento profissional e atuação do estagiário na empresa, se o rodízio de funções colabora com a performance, se o conhecimento global da companhia promove maior interesse na efetivação, se o desempenho é melhor do que em programas de estágio tradicionais e quais as habilidades e competências identificadas.

As primeiras quatro questões do questionário aplicado aos gestores foram avaliadas seguindo a escala Likert de cinco pontos, de 1 a 5, sendo as respostas:

discordo totalmente, discordo, neutro, concordo e concordo totalmente; respectivamente, e os resultados podem ser observados na Figura 11:

**Figura 11: Contribuição da Metodologia *Job Rotation* para o desenvolvimento profissional e atuação dos estagiários**

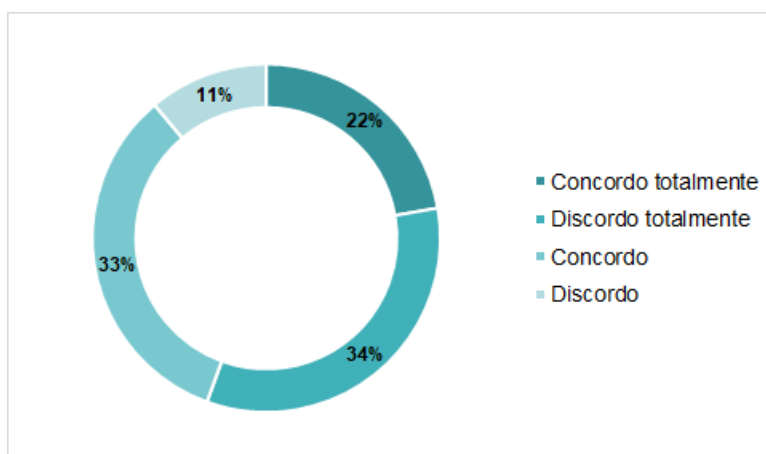


Fonte: Autoria própria (2023).

No que tange a contribuição da metodologia *Job Rotation* para o desenvolvimento profissional e a atuação do estagiário na empresa, 56% concordam totalmente, enquanto apenas 11% discordam da contribuição, conforme mostrado no gráfico abaixo.

Na sequência, abordando o rodízio de funções como fator significativo para a melhor performance do estagiário na empresa, a Figura 12 mostra que 34% dos gestores discordam totalmente, enquanto 33% concordam.

**Figura 12: Significância do rodízio de funções para a melhor performance dos estagiários**

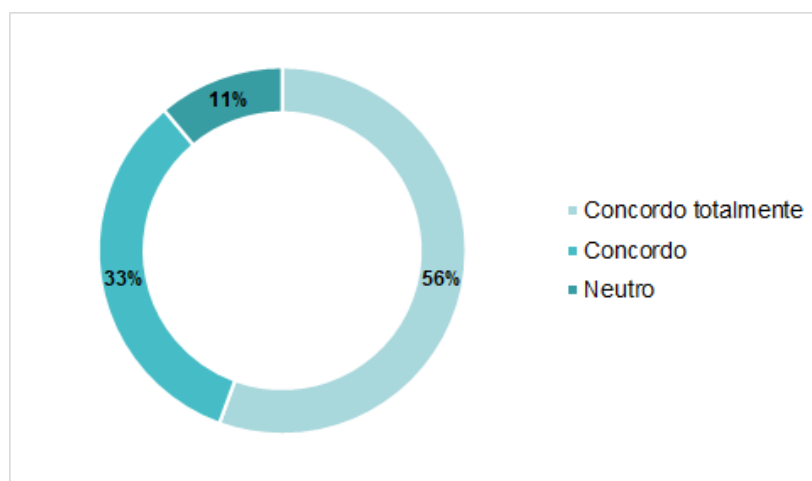


Fonte: Autoria própria (2023).

Estes resultados podem traduzir o fato de que o rodízio na empresa em questão abrange um período curto, de aproximadamente 45 dias, impedindo os estagiários de desenvolverem um conhecimento mais aprofundado das atividades, e causando certa insatisfação da gestão em relação à performance.

Quando questionados sobre o conhecimento global da empresa promover maior interesse na efetivação dos estagiários, somados, 89% dos gestores concordam ou concordam totalmente, de acordo com a Figura 13:

**Figura 13: Promoção do interesse na efetivação através do conhecimento global da companhia**

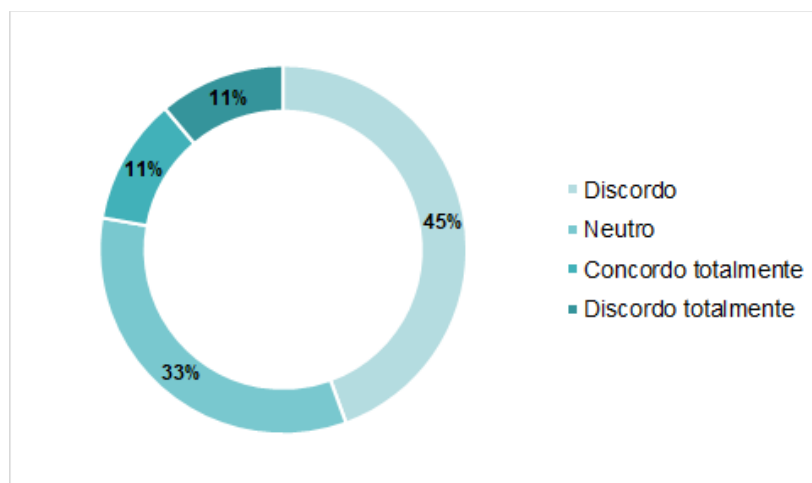


Fonte: Autoria própria (2023).

Os resultados validam Jordano *et. al* quando este diz que o *Job Rotation* é relacionado à construção de redes de contatos e à promoção de ambientes de aprendizado organizacional.

De forma contrária aos resultados anteriores, quando comparada à metodologia de estágio tradicional, apenas 11% dos gestores concordam totalmente com o melhor desempenho dos estagiários na metodologia *Job Rotation*, enquanto, somados, 78% discordam ou discordam totalmente disso. Observa-se estes resultados na Figura 14:

**Figura 14: Identificação de melhor desempenho através do *Job Rotation* comparado à metodologia tradicional de estágio**

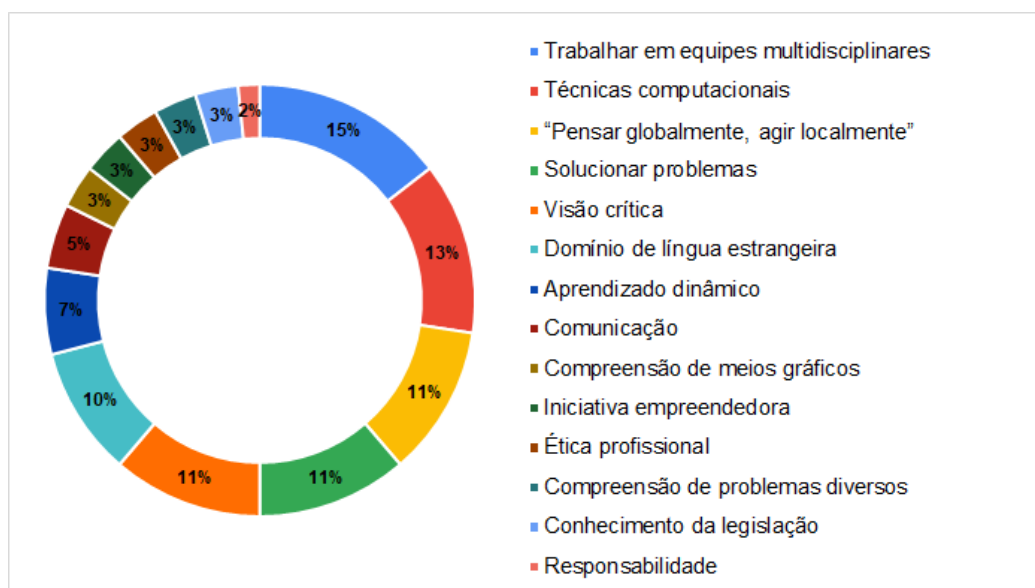


Fonte: Autoria própria (2023).

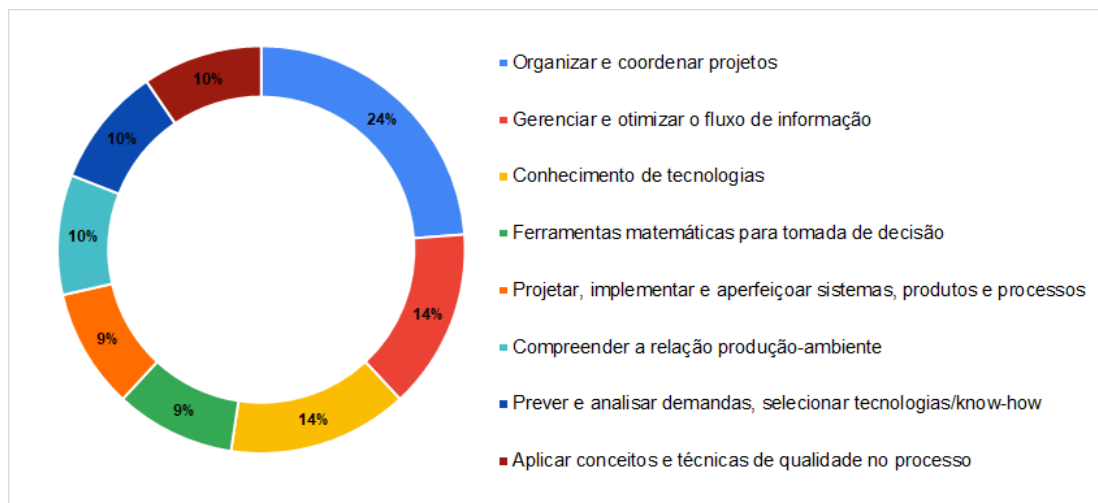
Os resultados identificados nessa questão mostram que a preferência dos gestores é pela metodologia tradicional de estágio, podendo ser justificada pela maior dedicação a atividades específicas nesse modelo, uma vez que, quando colocados em uma posição fixa, desenvolvem atividades focadas naquele setor, tendo como consequência um certo tipo de especialização mais rapidamente.

As duas últimas questões contemplam a visão dos gestores acerca das habilidades e competências desenvolvidas pelos estagiários através da metodologia *Job Rotation*, conforme as figuras 15 e 16:

**Figura 15: Habilidades identificadas pelos gestores.**



Fonte: Autoria própria (2023).

**Figura 16: Competências identificadas pelos gestores**

Fonte: Autoria própria (2023).

Nesse caso, a habilidade mais identificada pelos gestores foi a capacidade de trabalhar em equipes multidisciplinares, e a competência, de organizar e coordenar projetos.

## 6. CONCLUSÃO

A demanda das corporações de grande porte por estratégias inovadoras na retenção e aprimoramento de talentos cria um cenário propício para a implementação de métodos inovadores, como o programa de estágio baseado no modelo *Job Rotation*. Esse modelo possibilita aos colaboradores o desenvolvimento contínuo de habilidades e competências por meio da rotatividade de funções, visando à formação de profissionais versáteis e altamente capacitados para atender às exigências do mercado de trabalho contemporâneo.

Dessa forma, atingindo-se o objetivo do presente trabalho em analisar como as metodologias do programa de estágio no modelo *Job Rotation* são capazes de desenvolver habilidades e competências, a fim de formar profissionais mais aptos a atuarem no mercado de trabalho, pode-se concluir que o *Job Rotation* é uma ferramenta significativa para cumprir com os quesitos esperados, tanto pelas empresas, quanto pelos estudantes de Engenharia de Produção, os quais tornam-se profissionais multifacetados e capazes de atender a diferentes necessidades, justificando a metodologia como funcional e eficaz para a formação e desenvolvimento profissional dos mesmos.

Tais considerações se dão pelos resultados obtidos através da pesquisa, os quais evidenciam habilidades e competências chave ligadas à formação do Engenheiro de Produção, somando-se 40% em habilidades de comunicação, trabalho em equipes, trabalho dinâmico e resolução de problemas, e, somando-se 61% de competências para aplicação matemática e estatística na tomada de decisões, projeção de melhorias para sistemas, produtos e processos, gerenciamento de recursos e otimização de fluxo de informações.

Além disso, a importância na continuidade de estudos sobre o tema se justifica pelo resultado obtido de 56% de preferência da gestão pelo método tradicional de estágio. Dessa forma, o tema torna-se passível de estudos que centrem-se no aprimoramento das estratégias da metodologia *Job Rotation*, a fim de torná-la ainda mais eficiente para a formação de profissionais que, além de multifacetados, também sejam capazes de tornarem-se especialistas em atividades específicas.

Nesse contexto, é possível inferir que, para os estudantes e gestores participantes da pesquisa, a vivência e acompanhamento da rotação de cargos durante o período de estágio revelou-se positiva, exercendo significativa influência em sua formação profissional. Para tanto, conclui-se que a pesquisa foi eficaz em cumprir



com seu objetivo, elucidando a metodologia *Job Rotation* como uma importante ferramenta para o desenvolvimento do Engenheiro de Produção, podendo servir como base para ampliação de conhecimentos, habilidades e competências necessárias para a notável execução das atividades profissionais no mercado de trabalho, consolidando as prerrogativas do curso de Engenharia de Produção.

## REFERÊNCIAS

AÉCIO, J. L. C. SOUZA, J. L. **Aplicação da matriz *Nine Box* em uma cooperativa para mapear talentos e desenvolver pessoas.** Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Erechim, 2018. Disponível em <<http://200.0.114.122/bitstream/35974/322/1/Jo%c3%a3o%20Luiz%20Cuareli%20Al%c3%a9cio.pdf>>. Acesso em 07 de agosto de 2023.

AKBARI, A. MANIEI, R. *The Effect of Job Rotation on employee performance.* **Journal of Management Reviews.** Vol 3. Irã, 2017. Disponível em <<http://www.rjmrjournal.com/fulltext/paper-29012017113015.pdf>>. Acesso em 29 de março de 2023.

BIANCHI, E. M. P. G. QUISHIDA, A. FORONI, P. G. **Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas:** reflexões, lacunas e oportunidades. São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/gZbmhvwjWRX3kQSfT9DcR3b/?lang=pt>> Acesso em: 29 de março de 2023.

BITENCOURT, B. M. GALLON, S. SCHEFFER, A. B. B. Programas *trainee* como forma de inserção no mercado de trabalho e construção de carreira. **Recape**, v.4, n.3, p.232-248, São Paulo, 2014. Disponível em <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/21835>> Acesso em 14 de abril de 2023.

CAMPÃO, S. A. V. **Os efeitos da rotação de cargos/funções no desempenho profissional e desenvolvimento da carreira.** Pedrouços, 2021. Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/36716>>. Acesso em 10 de abril de 2023.

JORDANO, P. I. S. GUEDES, L. V. UEMURA, M. R. B. O *Job Rotation* como mecanismo para desenvolver competências. Belo Horizonte: **FACES**, v. 19, n. 4, p. 55-73, 2020. Disponível em: <<http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/7575>>. Acesso em 10 de abril de 2023.

ORTEGA, J. *Job Rotation as a learning mechanism.* **Management Science**, v.47, n.10, p.1361-1370, Madrid, 2001. Disponível em <[https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/7745/jobrotation\\_ortega\\_MS\\_2001.pdf;jsessionid=ABDA69D2037CD666AE33934FE938CED2?sequence%3D1](https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/7745/jobrotation_ortega_MS_2001.pdf;jsessionid=ABDA69D2037CD666AE33934FE938CED2?sequence%3D1)> Acesso em 14 de abril de 2023.

PEDRO, W. J. A. Gestão de pessoas nas organizações. São Paulo: **Revista Uniara**, n.17/18, p. 81-86, 2006. Disponível em: <[https://www.uniara.com.br/legado/revistauniara/pdf/17/rev17completa\\_27.pdf](https://www.uniara.com.br/legado/revistauniara/pdf/17/rev17completa_27.pdf)>. Acesso em 10 de abril de 2023.

SANTOS, R. W. NASCIMENTO, V. M. B. OLIVEIRA, M. C. R. Gestão estratégica de pessoas e a importância do alinhamento das diretrizes estratégicas: um estudo de caso. São Paulo: **Recape**, v. 8, n. 3, p. 413-430, 2018. Disponível em <

<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/36590>> Acesso em 06 de abril de 2023.

SANTOS, R. E. S. *et al.* *Benefits and limitations of project-to-project Job Rotation in software organizations: a synthesis of evidence*. **Information And Software Technology**, n.89, p. 78-96, 20 abr. 2017. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0950584917303646?via%3Dihub>> Acesso em: 10 abr. 2023.

SILVEIRA, V. N. S. FILHO, A. D. M. Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional: uma análise teórica. Belo Horizonte: **Pretexto**, v. 14, n. 3, p. 71-87, 2013. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/10037/>>. Acesso em 10 de abril de 2023.

SOVIENSKI, F. STIGAR, R. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. **Revista Científica de Administração e Sistema de Informação**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008. Disponível em: <<https://silo.tips/download/recursos-humanos-x-gestao-de-pessoas>>. Acesso em 14 de abril de 2023.

VARZONI, G. C. AMORIM, W. A. Modelos de Gestão de Pessoas. São Paulo: **Recape**, v. 11, n. 3, p. 489-505, 2021. Disponível em < <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/54526>>. Acesso em: 06 de abril de 2023.

VENTURA, V. L. da S. LEITE, N. R. P. **Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional**. Belo Horizonte, 2014. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/34069/percepcao-da-influencia-da-gestao-estrategica-de-pessoas-no-comprometimento-organizacional->> Acesso em: 05 de abril de 2023.