

***JOB ROTATION* COMO ESTRATÉGIA DE RECURSOS HUMANOS: ESTUDO DE CASO NA REDE DE VAREJO STUDIO Z CALÇADOS EM BOA VISTA/RR.**

Auricilene de Oliveira Farias

<https://orcid.org/0009-0008-5840-3335>

Ana Luiza Ramos Wellen

<https://orcid.org/0000-0002-1950-2655>

Glória Maria Souto Maior Costa Lima

<https://orcid.org/0009-0007-9489-5659>

Jacqueline Alves Machado

DOI: <https://doi.org/10.24979/a7ks2211>

Resumo: As organizações vêm adotando a técnica *job rotation* como forma de ampliar as habilidades e competências de seus colaboradores. Nesta perspectiva, o presente estudo teve como objetivo geral analisar a aplicabilidade do *Job Rotation* como estratégia de Recursos Humanos no contexto de uma organização em Boa Vista/RR. A pesquisa foi realizada na empresa Studio Z calçados, localizada em Shopping Center da periferia de Boa Vista/RR. A metodologia utilizada constituiu-se em um estudo de único caso. Quanto à abordagem, tratou de abordagens quantitativa e qualitativa. Quanto aos objetivos de pesquisa, foi de caráter exploratório. Foi realizada entrevista semiestruturada com o gerente geral da empresa e um questionário estruturado foi aplicado aos colaboradores. Através dos resultados foi possível alcançar os objetivos propostos e identificar que a aplicabilidade do *job rotation* apresenta benefícios e resultados positivos tanto para empresa quanto para seus colaboradores, principalmente pelo fato de criar possibilidades para que todos fiquem a par dos setores e funções existentes na organização. Ademais, com a implementação da rotação de trabalho os colaboradores desempenham atividades podendo expandir suas habilidades e competências, adquirindo uma visão de totalidade da organização.

Palavras Chaves: Recursos Humanos; *Job Rotation*; Rotação de Trabalho; Estratégia.

Abstract: Organizations have been adopting the job rotation technique as a way to expand the skills and competencies of their employees. In this perspective, the present study had as general objective to analyze the applicability of Job Rotation as a Human Resources strategy in the context of an organization in Boa Vista/RR. The research was carried out at the company Studio Z calçados, located in a Shopping Center on the outskirts of Boa Vista/RR. The methodology used was a single case study. As for the approach, it dealt with quantitative and qualitative approaches. As for the research objectives, it was exploratory. A semi-structured interview was conducted with the general manager of the company and a structured questionnaire was applied to the employees. Through the results it was possible to achieve the proposed objectives and identify that the applicability of job rotation presents benefits and positive results both for the company and for its employees, mainly because it creates possibilities for everyone to be aware of the sectors and functions existing in the organization. In addition, with the implementation of work rotation, employees perform activities that can expand their skills and competencies, acquiring a vision of the totality of the organization.

Keywords: Human Resources; Job Rotation; Work Rotation; Strategy.

INTRODUÇÃO

O *job rotation* é uma prática que tem ganhado espaço, e desafia por ser uma estratégia nova de mercado e ao mesmo tempo prepara e capacita os colaboradores para atuar e lidar com os diversos setores. Pode-se dizer que ao permanecer em diversas funções a empresa alinha e identifica qual departamento o colaborador se encaixa melhor para a função que lhe foi designada. Assim, o presente estudo focou na pergunta principal: Quais resultados são apresentados pela organização que adota a prática do *Job Rotation*?

A pesquisa apresenta o *job rotation* como uma nova tendência no mercado ainda de pouco conhecimento pelas organizações. É vista como uma estratégia de inovação e de grande relevância para as organizações, já que o *job rotation* pode servir para aplicar e obter bons resultados, bom desempenho da equipe, otimização do trabalho, possibilidade das equipes serem mais dinâmicas e autônomas.

A pesquisa propôs uma análise do *Job Rotation* como estratégia da administração de recursos humanos, já que os mesmos tendem a adquirir novos conhecimentos, podendo os colaboradores se tornar multifuncionais e polivalentes dentro da organização.

De acordo com Periard (*apud*, RAMOS 2018) a rotação de trabalho é uma técnica empregada por algumas empresas que tem como objetivo o aproveitamento e aprendizagem de seus colaboradores, tendo em vista que conhecer as funcionalidades da organização é vantajoso e assim os especializam-se para funções em distintos setores.

O estudo teve como objetivo geral analisar a aplicabilidade do *Job Rotation* como estratégia na área de Recursos Humanos no contexto de uma organização em Boa Vista/RR, e de forma específica, verificar critérios e etapas importantes para a implementação do *Job Rotation*, avaliar a influência do *Job Rotation* no processo de qualificação dos colaboradores, examinar a percepção dos gestores da organização sobre o *Job Rotation*, relacionada à sua contribuição para o desempenho organizacional e discutir os resultados operacionais decorrentes de sua prática.

Para a realização da pesquisa e o fortalecimento dos objetivos foram revisados distintos teóricos que discutem a proposta do estudo.

O processo de busca por empresas que praticam o *job rotation* em Boa Vista/RR foi árduo pelo fato de haver poucas empresas que adotam essa estratégia. Entretanto, a busca culminou na empresa Studio Z calçados que aplica a rotação de trabalho, porém, com a nomenclatura de “polivalência”. Esta empresa foi a única dentre as abordadas que concordou em participar do estudo e disponibilizar dados, tendo permitido a realização das entrevistas.

A abordagem da pesquisa classificou-se como qualitativa e quantitativa, pois procurou analisar a aplicabilidade do *job rotation* e quantificar quanto a sua aceitação, a partir da perspectiva dos colaboradores. Quanto aos objetivos e problema da pesquisa assinalou-se com a tipologia exploratória, pois o tema possui poucas publicações científicas no Brasil. Grande parte das fontes revisadas do estudo é de origem internacional.

Na etapa de coleta realizou-se entrevista semiestruturada com roteiro pré-estabelecido para o gerente geral da empresa e elaborou-se instrumento com questionário estruturado para os colaboradores com aproximadamente 7 (sete) dimensões, utilizando o *Google forms*, ferramenta do Google e enviado por meio do *WhatsApp*, aplicativo de mensagem.

Diante dos resultados apresentados pela pesquisa evidenciou-se que a aplicabilidade do *job rotation* apresentou aspectos positivos e possui aceitabilidade por parte dos colaboradores. Deste modo, sua aplicação beneficia a empresa e amplia as habilidades e competências dos colaboradores, tendo em vista que ela faz com que todos fiquem cientes das atividades e suas funcionalidades. Mostrou-se ainda que o *Modus Operandi* de implementação influencia diretamente os resultados planejados pela organização.

Neste contexto, em relação à contribuição teórica, acredita-se que a pesquisa contribui como base de estudos para outros pesquisadores, em que os mesmos poderão aplicar ou dar continuidade aos métodos abordados no estudo, a fim de entender melhor a aplicabilidade do *job rotation* e oferecer elementos para que empresas possam estabelecer e criar estratégias de mercado, podendo expandir as diversas habilidades dos seus profissionais, os quais possam trazer benefícios para as organizações.

Também será de grande relevância para os acadêmicos em geral, e do curso de Administração, os que se interessam em pesquisar sobre a área de Recursos Humanos, pois existe uma escassez de conteúdos e pesquisas nessa área, principalmente, no Brasil.

REFERENCIAL TEÓRICO

***JOB ROTATION* COMO ESTRATÉGIA DE RECURSOS HUMANOS**

O *Job rotation* vem sendo utilizado em um formato que os gestores e as organizações estão apostando como forma de desenhar novas tendências e práticas de mercado, visando uma transformação na organização com foco no capital humano. Com um desenvolvimento mais arrojado, aqueles que atravessam esse treinamento saem com um currículo mais completo, capaz de se adaptar em qualquer setor que tenha participado da rotatividade.

Santos *et al* (2019, p. 139) esclarecem o quanto o *job rotation* pode significar para a organização com sua aplicabilidade.

O *Job Rotation* é uma das técnicas aplicadas para modificar a forma como o trabalho é estruturado, pois é definido como a movimentação sistemática dos funcionários de um cargo a outro, ou projeto a projeto, dentro de uma organização, como forma de reduzir a monotonia, o tédio e fadiga, resultante da simplificação do trabalho, especialização e repetição no trabalho.

Consiste num melhor aproveitamento dos colaboradores, pois a sua atuação em vários segmentos permitirá ao mesmo entender o funcionamento de cada área, e com isso, se tornar mais proativo e dinâmico no setor.

“A rotação de trabalho é uma ferramenta útil para uma implementação excepcional de estratégia de recursos humanos. Trata-se de colocar os funcionários no lugar certo onde eles possam trazer os melhores resultados” (ELEWA, 2017, p.23). Santos e Gonçalves (2015) continuam com a seguinte observação, quanto mais ajuda os colaboradores perceberem em relação à organização, maior será a confiança, dedicação e lealdade para com a empresa no sentido de se dedicarem ainda mais.

Coyne (*apud*, SANTOS, 2015, p. 20) descreve o rodízio de funções como o movimento proposital e organizado de funcionários dentro e entre as organizações para aumentar o sucesso da organização e a empregabilidade dos funcionários.

“O *job rotation* compreende um processo de remanejamento ou redimensionamento de lotações internas de uma empresa. Por meio do *job rotation*, os colaboradores se familiarizam com outras atividades e, em alguns casos, surge o interesse dos colaboradores por um processo de aprendizagem que os levem a uma ascensão futura. Essa ferramenta também é vista como um caminho eficaz para o desenvolvimento de equipes, inclusive multidisciplinares. Atualmente, as empresas buscam se atualizar e utilizam ferramentas como esta para promover interação” (LEAL *et al*, 2015, p. 05).

A rotação de trabalho é um tema relativamente recente aplicado pelo RH nas empresas, justamente pelo pouco conhecimento é vista como uma estratégia que aplicada de maneira certa pode trazer diversos pontos favoráveis para a organização. “O desdobramento da estratégia requer a implementação de indicadores críticos de sucesso, metas e atividades, definidos a partir do propósito essencial, que devem ser levados a todos os níveis hierárquicos da organização” (SILVEIRA, 2017, p. 73).

É essencial o uso de estratégias para as empresas que buscam se expandir no mercado, ainda mais quando permite esse olhar modificador tendo um comprometimento na formação do profissional. Lavarda e Brazil (2015, p. 3) afirmam que “a investigação da estratégia como prática propicia uma nova visão da estratégia, é como um meio para definir os objetivos e planos de ação para a organização; ou seja, processo de formulação seguido de sua implementação”.

Whittington (*apud*, NETO; LAVARDA, 2016, p. 05) afirmam que “a estratégia como prática tem por objetivo entender como as pessoas executam o trabalho nas organizações e qual a efetividade do desempenho na organização”.

O que se percebe é que o *job rotation* é uma estratégia entendida na prática, na medida em que identifica necessidades do ambiente e desafia os atores da organização a assumir outros papéis, visitar e revisitar as mais distintas áreas e construir olhar estratégico acerca das tarefas executadas, dos planos futuros e de todo o contexto envolvendo a busca por resultados.

Desta forma, o *job rotation* é analisado e aplicado para trazer algo inovador para assim fornecer crescimento tanto do colaborador quanto da empresa. Dhanraj e Parumasur (2014, p. 733) salientam que:

No atual ambiente de negócios em constante mudança, envolvido com a concorrência global, a sobrevivência organizacional e a sustentabilidade serão determinadas na medida em que a organização é capaz de desenvolver competências fundamentais em seus colaboradores para atender às demandas que tanto os clientes internos quanto externos lhes apresentam. Isso exige que a organização garanta que ela alimente um ambiente de aprendizagem onde a busca pelo conhecimento se torne o núcleo, ao mesmo tempo em que usa a tecnologia moderna para disponibilizar informações para todos os níveis de funcionários.

Essa inovação pode trazer resultados positivos e permitir que a empresa trace perfis profissionalizantes adequados para cada setor da empresa e ter um melhor aproveitamento das ideias e do conhecimento de cada um, de maneira a atender as necessidades existentes de cada setor.

PROTOSCOLOS DE IMPLANTAÇÃO DO *JOB ROTATION*

Ao ser contratado para uma empresa, possivelmente, ela apresentará normas, regras, procedimentos a serem seguidos, e com o *job rotation* não é diferente ao ser aplicado. Conforme os autores anteriores destacaram, sabe-se que o *job rotation* é uma ferramenta utilizada para desenvolver as habilidades dos colaboradores na organização. Conhecer quais etapas são seguidas ou necessárias para sua implementação é essencial para seu sucesso.

O Instituto Brasileiro de Coaching (2019) recomenda algumas sugestões inerentes à implementação do *Job Rotation*, os quais abrem possibilidade, para que as organizações alcancem êxito. Essas recomendações estão expostas no quadro n. 1.

Quadro 1: Premissas do Job Rotation

PREMISSAS DA IMPLEMENTAÇÃO DO <i>JOB ROTATION</i>	
Avalie os colaboradores antes de começar	É importante que quem está inserido nestes processos tenha o desempenho avaliado com antecedência para constatar se estão habilitados para as novas funções. Para que o <i>job rotation</i> seja eficaz, envolva pessoas que já tenham algum conhecimento básico na área em que ele pode fazer parte.

Desenvolva um processo com sequência lógica	O fato de ser um procedimento para exercer outras funções não significa que possa ser feito por qualquer um. Crie uma sequência lógica, com funções que se complementam, assim, é possível ter uma visão mais abrangente da organização.
Prepare as áreas que serão envolvidas	O <i>job rotation</i> é uma prática voltada para o conhecimento e aprendizado. Portanto, é importante que as áreas envolvidas neste processo tenham <i>know-how</i> (aptidões obtidas pela experiência) para ensinar o que sabem para os novatos.

Fonte: Elaborado a partir de Instituto Brasileiro de Coaching (2019).

Segundo Fiester, Collis e Cossack (*apud*, WYK; SWARTS; MUKONZA, 2018, p.93) também destacam que:

Existe três razões para a implementação de um sistema de rotação de cargos os quais podem levar pontos positivos a empresa que são: Aumento da qualidade potencial dos produtos (serviços), a possibilidade de alternativas de carreira para os funcionários, a prevenção da estagnação e do tédio no trabalho.

O *job rotation* visa levar ao máximo o aproveitamento e o aprendizado do colaborador. Desse modo, saber alocar os colaboradores em determinado setor para que traga benefícios para ambos os lados – empresa e colaborador – e de certo modo conhecimentos de várias áreas, precisa passar por algumas fases. Existem nove etapas básicas de rotação de cargos que devem ser seguidas segundo a observação de Dan; Eric (*apud*, ELEWA, 2017, p.28-29), conforme se observa no quadro n. 2:

Quadro 2: Etapas da rotação de cargos.

ETAPAS BÁSICAS DE ROTAÇÃO DE CARGOS
Faça uma reunião com os funcionários para concordar com seu desejo e envolvê-los. Uma é necessária para um breve resumo sobre a rotação de tarefas. E para permitir que o funcionário compartilhe decisão de rotação;
Certifique-se de que as necessidades físicas do trabalho sejam claras, precisas e atualizadas para todos os trabalhos no plano de rotação;
Confirmação por todo o grupo de funcionários de cada departamento envolvido. Para trabalho de rotações determinadas na etapa 2, aplicar uma revisão geral da logística e compatibilidade para garantir que os requisitos da nova rotação sejam garantidos;
Fornecer aos funcionários o treinamento necessário para quaisquer novas tarefas realizadas ou equipamento manuseado;
Ofereça aos funcionários tempo de descanso suficiente para garantir que eles sejam totalmente qualificados e fisicamente treinados para desempenhar suas novas funções;
Implemente o plano de rotação de cargos;
Controlar o plano de rotação para garantir elasticidade e consideração para os indivíduos que estão enfrentando dificuldade em realizar novas tarefas;
Agende reuniões de acompanhamento com os funcionários para avaliar o processo de rotação de funções. Mais uma vez, pesquise os funcionários usando um questionário antes e depois da rotação, compare os resultados, se os resultados forem positivos, continue a rotação. Se os resultados indicarem um problema, então decida se a ação corretiva é necessária ou se a rotação deve ser interrompida;

Rastrear outras ações, como taxas de lesões, rotatividade, satisfação do funcionário ou compensação dos trabalhadores para determinar os efeitos da rotação do trabalho.

Fonte: Elaborado a partir de Dan e Eric (apud, ELEWA, 2017, p.28, 29).

Egyir (2019, p. 19) finaliza observando que ao implementar o *job rotation* “os indivíduos aprendem muitas habilidades diferentes e realizam todas as tarefas durante esse período”.

INFLUÊNCIA DO *JOB ROTATION* NA QUALIFICAÇÃO E DESEMPENHO DAS PESSOAS

O *job rotation* tem grande influência na qualificação e desempenho das pessoas na organização, já que ele é visto como uma técnica de aperfeiçoamento individual de tarefas, que prepara o colaborador para outros cargos, eleva seu grau de conhecimento na empresa e ao mesmo tempo deixa-os preparados para futuros desafios de cargos.

Levando em conta que no momento que o colaborador desenvolve diversos papéis, os proporciona organizar um planejamento de rotatividade nos demais setores e avaliar os resultados de aprendizagem, produtividade e desenvolvimento, fazendo com que esse colaborador se torne um profissional mais completo criando um plano de carreira assertivo, e aumentando o engajamento com os interesses da empresa.

A empresa quando utiliza a técnica do *job rotation* proporciona ao colaborador diversas habilidades e competências as quais somarão para seu sucesso profissionalizante. Segundo Elewa (2017) o *job rotation* faz com que o colaborador conheça e se aprimore em diferentes áreas fazendo com que ele aumente suas qualificações e os encorajando para novos desafios profissionais, ademais faz com que a organização aumente sua produtividade e a sua visibilidade no mercado.

As organizações estão buscando cada vez mais profissionais qualificados e que se destaquem no desempenho de suas atividades, tendo em vista que é um recurso essencial na área de gestão para quem busca ampliar sua estrutura sistêmica.

Marques (2019, p. 12), destaca que:

Para a organização é de extrema importância que o funcionário esteja motivado para realizar suas atividades do dia-a-dia com eficiência e eficaz. Para o bom desenvolvimento do funcionário dentro da organização é necessário que ele seja avaliado, diante de suas atividades realizadas e a interação entre equipes e inter equipes. A avaliação de desempenho é desenvolvida nas organizações para que a empresa possa avaliar o funcionário em suas atividades. Promove o desenvolvimento do funcionário potencializando seu conhecimento, além de estabelecer os resultados esperados.

Pradhan (apud, FAUSTINO, 2017, p. 27) observa que quando os colaboradores manifestam um empenho de trabalho para com a organização, os mesmos tendem a alcançar os objetivos organizacionais.

JOB ROTATION E PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

Melhorar a eficiência nos processos de gestão é de suma importância para as empresas, pois isso pode causar um grande impacto na produtividade e no desenvolvimento de processos da organização. Devido a isso, o *job rotation* tem se tornando essencial para as empresas que querem se destacar e buscar novos desafios, procurando obter uma visão mais ampla e conhecer soluções mais eficazes para se estruturar no mercado.

“A crescente competição no ambiente de negócios atual exige que as empresas evoluam nas suas táticas e formas de operar” (ALHO, 2019, p.06). Desse modo, Santos e Chiaretto (2019, p. 02) observam que “a intensificação da competitividade no mercado tem levado as organizações à busca por inovação, excelência e qualificação de seus processos”.

As empresas que pretendem se sobressair e se destacar no mercado e aumentar o desempenho da organização tem que estar sempre atentas nas tendências e novidades que surgem no mercado. É nesse momento que o *job rotation* pode ser introduzido na organização como forma de diferencial competitivo e um novo modelo de negócio para ampliar seus resultados e sua visibilidade.

Diante dessa perspectiva, o *job rotation* tem sido de grande relevância para as organizações, tendo em vista que elas passam a buscar essa estratégia como diferencial, para que sua aplicabilidade permita um diagnóstico constante, mantendo assim um excelente progresso e obtendo seus objetivos empresariais. “O uso da rotação de empregos e seus impactos nas organizações e nos indivíduos também chamaram a atenção de pesquisadores e acadêmicos” (SANTOS *et al*, 2019, p. 13).

Todavia os colaboradores têm uma total contribuição para o sucesso de uma organização. Segundo Fernando e Dissanayake (2019, p. 02), a rotação de trabalho “permite que os funcionários façam sua carreira em um local de trabalho e, em última análise, está aumentando o desempenho no trabalho”. Shehansi *et al* (2019, p.01), ainda destacam que “as organizações empresariais adaptam diferentes tipos de estratégias para atingir suas metas por meio de seus funcionários”.

Ter uma empresa bem alinhada, que deixe claro para seus colaboradores suas metas, objetivos, cultura e valores faz com que os mesmos se sintam motivados a crescerem profissionalmente. Estar bem distribuídos em suas funções ou setores, e, ter uma boa liderança auxilia em um clima favorável para a organização. Flores e da Silva (2018, p. 45) deixam em evidência que:

O comportamento das pessoas nas organizações está alinhado à visão estratégica da empresa, influenciada pela cultura organizacional, e diagnosticar essas mudanças comportamentais, torna-se o foco da gestão do clima organizacional, que está ligada a maneira como o colaborador visualiza a empresa, com a sua cultura e normas, ou seja, é o conjunto de valores percebidos, formais e informais [...] a essência da cultura é expressa pela maneira com que ela se relaciona com *Stakeholders*, reflete o modo de pensar que predomina aquele ambiente organizacional, orienta o

comportamento do capital intelectual no dia-a-dia e sinaliza suas ações para o alcance dos objetivos estratégicos.

Os gestores devem ficar atentos na performance organizacional, monitorando as equipes, os processos dos recursos envolvidos das atividades, observar como aumentar seus níveis de responsabilidade dentre os colaboradores, para assim manterem a competitividade da organização.

METODOLOGIA

A presente pesquisa apresenta duas combinações de abordagens, as quais são: qualitativa e quantitativa. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 71) “É importante acrescentar que essas duas abordagens estão interligadas e complementam-se”. Na abordagem qualitativa o “ambiente natural é fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 128). Já a quantitativa “requer o uso de recursos e técnicas de estatística, procurando traduzir em números os conhecimentos gerados pelo pesquisador” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 128).

O estudo apresenta características de abordagem qualitativa e quantitativa, embora o foco central concentre-se na natureza qualitativa, visto que propõe a análise da ferramenta *job rotation* como estratégia de recursos humanos. Desta forma, o estudo majoritariamente segue uma linha analítica.

A característica quantitativa fica evidenciada no processo de tratamento dos dados coletados em campo, pela necessidade de aplicar métodos matemáticos e estatísticos para a extração dos percentuais de respostas coletadas na pesquisa de campo, expostos por meio de gráficos.

Quanto aos objetivos e problema de pesquisa o estudo assinala-se com a tipologia exploratória por dedicar-se a análise de temática com escassas publicações na língua portuguesa, principalmente. Grande parte das fontes revisadas até esta etapa do estudo é de origem internacional. Ressalta Fontana (2018, p. 60) que “as pesquisas exploratórias buscam estabelecer informações preliminares sobre um dado assunto estudado”.

O caráter exploratório do estudo ficou evidente no momento em que se analisou e identificou a performance do colaborador que é submetido ao *job rotation*. Ainda, se analisou a aplicabilidade do *job rotation* em uma organização e identificou as etapas e critérios utilizados ao implementar essa técnica, bem como a influência na qualificação dos colaboradores, a percepção dos gestores diante da rotação de trabalho e os resultados decorrentes de sua aplicabilidade.

PROCEDIMENTOS DE CAMPO

O campo foi investigado por meio do método de estudo de caso, especificamente estudo de um único caso. Menezes *et al.* (2019, p. 44) define estudo de caso como “o tipo de pesquisa cujo procedimento volta-se para um caso específico com o objetivo de conhecer suas causas de modo abrangente e completo”.

Em relação à pesquisa de campo, Fontana (2018, p. 65) diz que “é o processo no qual o pesquisador está diretamente articulado com o espaço (fonte) do qual decorrem as suas informações”.

Para alcançar os objetivos propostos, foram usados a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Severino (2017) ressalta que os procedimentos e as técnicas utilizadas servem para medir a efetivação da pesquisa na prática, já que elas são medidas em diversos métodos.

BREVE CARACTERIZAÇÃO DO CASO INVESTIGADO

O caso estudado constitui-se na empresa varejista Studio Z Calçados que está no mercado de Boa Vista/RR desde 2015. A mesma possui duas lojas em distintos shoppings da capital. O trabalho foi desenvolvido na loja do Pátio Roraima que está localizado na Avenida João Alencar, BR-174, bairro Cauamé. A mesma possui uma variedade de calçados e trabalha no segmento para todos os públicos, masculino, feminino e infantil. Possui em seu quadro profissional o gerente geral da empresa e mais dezenove (19) colaboradores distribuídos em diversas áreas como, por exemplo: Operador de caixa, repositor, limpeza, estoquista, operador de venda e recepção.

PROTOCOLO DO ESTUDO

PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

“A pesquisa bibliográfica vincula-se à leitura, análise e interpretação de livros, periódicos, manuscritos, relatórios, teses, monografias, etc” (FONTANA, 2018, p. 66).

Os conteúdos examinados para a realização dessa pesquisa foram diversos, desde livros físicos de produção científica brasileira, livros digitais, busca por artigos científicos publicados em plataformas, monografias, TCCs, revistas eletrônicas, teses, dissertação, portais, incluindo materiais internacionais e nacionais.

ENTREVISTAS/INSTRUMENTO DE COLETAS DE DADOS

Para o alcance dos objetivos, foram utilizadas a entrevista estruturada e semiestruturada. “Ambas constituem técnicas de levantamento de dados primários e dão grande importância à descrição verbal de informantes”. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 105).

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA/ ROTEIRO

A entrevista semiestruturada foi realizada com o gerente geral seguindo um roteiro com perguntas abertas com 6 (seis) dimensões, o qual abordava diferentes aspectos relacionados aos

objetivos de estudo. Aragão e Neta (2018, p. 35) afirmam que a entrevista semiestruturada “consiste em fazer uma série de perguntas ao entrevistado, segundo o roteiro previamente elaborado”.

ENTREVISTA ESTRUTURADA/ QUESTIONÁRIO

A entrevista estruturada foi realizada com a área operacional da organização, sendo aplicado um questionário com 7 (sete) dimensões para os 19 colaboradores. Através de perguntas fechadas, foi aplicada de forma virtual sendo compartilhada pela rede social *WhatsApp*. Foram respondidas de maneira online mediante ao *Google Forms*, das quais foram elaboradas perguntas objetivas e utilizou-se a escala de Likert nos questionários empregados.

Pereira *et al*, (2018, p. 67) diz que “na escala Likert, em cada questão, faz-se afirmações e os entrevistados escolhem um número de 1 a 5 relacionado com graus de concordância em relação à afirmação”.

O questionário fechado, ou seja, elaborado com perguntas mais diretas, curtas, possibilitando respostas mais previsíveis, facilitam muito a organização dos dados (respostas) num modelo de tabela para efeito de categorização, quantificação e análise dos dados da pesquisa (ARAGÃO; NETA, 2017).

UNIVERSO POPULAÇÃO E AMOSTRA

De acordo com Gil (2008, p. 90) Universo ou população “é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características, fala-se de população como referência ao total de habitantes de determinado lugar”.

Em relação à amostra, Prodanov e Freitas (2013, p. 98), destacam que “amostra é parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou um plano, refere-se ao subconjunto do universo ou da população”. Gil (2008) diz ainda que é muito comum trabalhar com uma amostra, ou seja, um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população.

O universo e população e amostra correspondem a um estabelecimento localizado na cidade de Boa Vista, capital de Roraima. Esta unidade possui 1 gerente geral que respondeu a entrevista semiestruturada e 19 colaboradores os quais responderam o questionário proposto.

CRITÉRIOS DE ANÁLISE DE DADOS

Na etapa de análise, avaliaram-se os gráficos que foram adquiridos com a aplicação do questionário e depois de transcrever as respostas da entrevista, analisaram-se as partes de modo que respondeu os objetivos específicos e pergunta de partida. Todas as discussões desses elementos formulados no processo de investigação foram fundamentadas pela literatura sobre *Job Rotation*, revisadas neste estudo.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Nas subseções a seguir serão explorados os dados oriundos das entrevistas estruturadas realizadas com os 19 colaboradores e a semiestruturada com o gerente geral. Optou-se pela geração de gráficos extraídos do questionário aplicado aos colaboradores da empresa investigada, ambos, gerados a partir da ferramenta *Google Forms*.

É importante salientar que a empresa estudada pratica o *Job Rotation*, porém não utiliza esta nomenclatura. Todavia, percebeu-se durante os procedimentos de coleta em campo que o *modus operandi* empregado guarda relação direta com os propósitos do *Job Rotation*, o que motivou e reforçou a efetivação do estudo de caso, visto que a exemplo da mesma, distintas organizações praticam o *Job Rotation*, sem, contudo compreender profundamente seus protocolos e técnicas de implementação.

Na empresa o termo utilizado para prática de rotação é “Polivalência” que de acordo com Amora (2001) corresponde a qualidade de polivalente e que apresenta distintos valores e utilidades em muitas funções dos quais determinam um colaborador multifuncional.

CRITÉRIOS E ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO DO *JOB ROTATION*

Elewa (2017) afirma a importância de manter certo protocolo ao implementar o *job rotation*, podendo destacar: manter reuniões frequentes deixando claro para todos o plano de rotação e assim envolvê-los, apresentar todos os cargos que estarão na rotação dos colaboradores, fornecer treinamento para todas as tarefas ali existentes e buscar conhecer se os colaboradores estão satisfeitos com a rotação a que foram submetidos.

Para a realização da coleta de dados da pesquisa na entrevista estruturada foi identificado que grande parte dos colaboradores trabalha a um tempo significativo na empresa. Identificou-se que 68,4% trabalham há mais de 1 ano na empresa e 32,6% trabalham de 3 meses a 1 ano. O gerente geral está à frente do cargo há exatos 04 anos.

Na empresa estudada, o procedimento de rotação dos colaboradores, é chamado de polivalência: ocorre a movimentação dos colaboradores em distintas funções. O gerente geral declarou que anteriormente, o colaborador era contratado como “operador de loja Júnior, passando por diferentes etapas até chegar a colaborador pleno”.

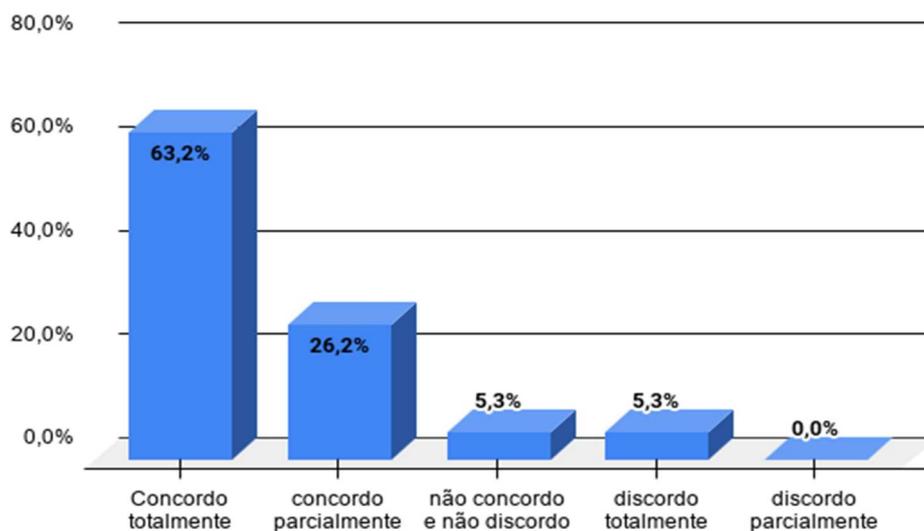
De acordo com o entrevistado, atualmente o colaborador é contratado e já é apresentado a todas as funções pertinentes à rotina da empresa, sendo remanejado de um posto a outro conforme as demandas sazonais e datas comemorativas. Reforça-se o dito com trecho extraído da entrevista

“...hoje ele já entra como operador pleno, então a empresa eliminou essa função que é a função básica vamos dizer assim e deixou a função plena já, que é onde ele já entra aprendendo os processos de loja, aprendendo o manuseio de produto, reposição, encaixe de mercadorias, ele já entra

aprendendo a fazer cartão, como que faz, como que consulta, depois ele vai pro caixa, então há etapas. Existe momentos que não dá pra gente seguir a etapa, quando é o momento que a gente faz algumas contratações pra alguns eventos como: dia dos pais, dia das mães, dia das crianças, dia dos namorados...”

Dados da entrevista estruturada reforçam a prática adotada. Questionou-se aos colaboradores sobre seus processos de movimentação dentro da empresa, e obteve-se os seguintes percentuais de resposta, como mostra o Gráfico n. 1:

Gráfico 1. Desde que foi contratado, você é sistematicamente movimentado de um setor para outro, assimilando diferentes funções e responsabilidades?



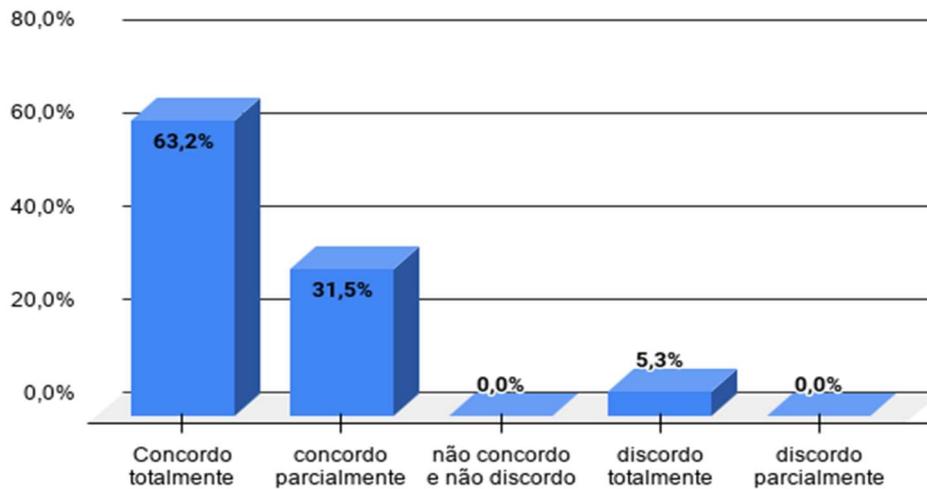
Os resultados revelaram que a maior parte dos colaboradores 63,2% concorda totalmente que o procedimento é realizado pela empresa, seguido de 26,2% que concordam parcialmente. Outros percentuais menos representativos 5,3% destacam aspectos de discordância, e não concordam e não discordam 5,3% talvez pelo fato de a organização não detalhar as informações ou mesmo manter uma rotina informal de movimentação dos colaboradores (pelo que se percebeu na coleta de dados).

Guimarães, Lucena e Pinto (2018) articulam que a implantação do *job rotation* é caracterizada como uma porta para o aprendizado dos indivíduos e que faz com que eles aperfeiçoem seus conhecimentos e aumentem sua aprendizagem.

JOB ROTATION E SUA INFLUÊNCIA NO PROCESSO DE QUALIFICAÇÃO DOS COLABORADORES

Foi questionado aos colaboradores sobre a forma como o *job rotation* influencia em seu processo de qualificação e desempenho de suas atividades e obteve os seguintes percentuais de respostas, como mostra o Gráfico n. 2:

Gráfico 2. A forma como a empresa implementa a rotação de trabalho facilita o seu aprendizado, refletindo em seu desempenho e produtividade?

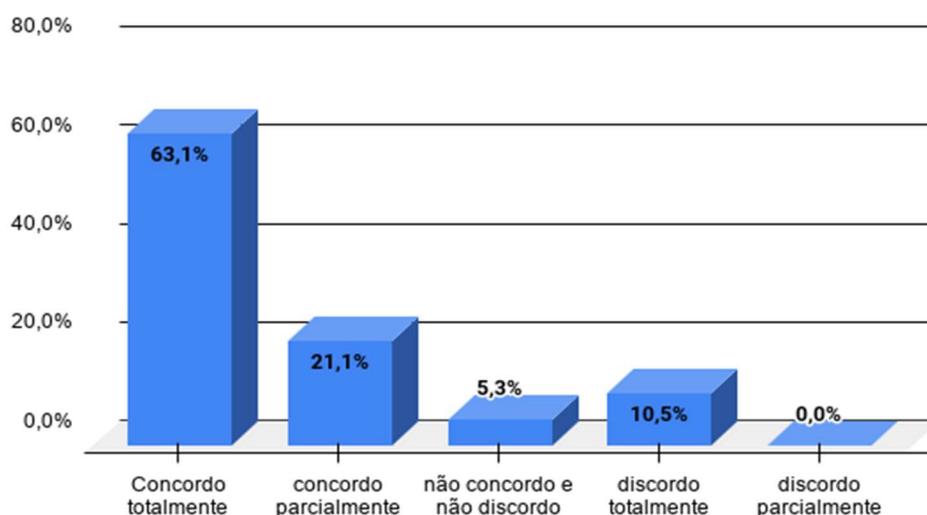


Os resultados apontam que 63,2% concordam totalmente com o formato que a rotação é aplicada e que ela ajuda em seu desempenho e na operacionalização, 31,5% concordam parcialmente e 5,3% discordam totalmente da afirmação, possivelmente por ter sentido dificuldade na hora da prática de certas tarefas ao ser movimentado de setor.

De acordo com Avellaneda; Crespo e Kasano (2019) a rotação de tarefas deixa os colaboradores mais dispostos, estimula os mesmos no desenvolvimento das atividades e em seu desempenho.

Em relação a outro questionamento no que diz respeito a rotação de trabalho se ela prepara os colaboradores para mudanças e adversidades na organização, tem-se os resultados demonstrados no gráfico n.3:

Gráfico 3. A rotação de trabalho faz com que você se sinta preparado para adversidades, mudanças e desafios dentro da empresa?



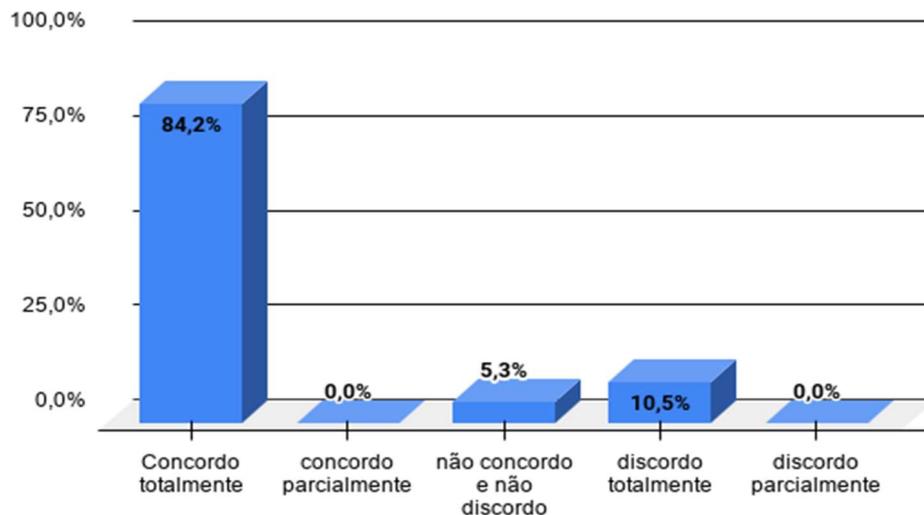
Os resultados mostram que 63,1% concordam totalmente que a rotação deixa os colaboradores preparados para possíveis atribuições e mudanças que possam existir na empresa, 21,1% concordam parcialmente com a afirmação, 10,5% mostram aspectos de discordância e 5,3% não concordam e não discordam. Mostrando que apesar de treinados ainda existe aqueles que não se sentem aptos para possíveis mudanças que possam acontecer na empresa.

Alves e Galvão (2019) destacam que muitas organizações apresentam uma carência por colaboradores qualificados para manter as expectativas dos clientes, porém mesmo assim, enfrentam as modificações e desafios do ambiente. Gerasimova (2015) segue observando que as empresas que usam as técnicas do *job rotation* têm um bom posicionamento no negócio já que elas usam processos inovadores que tendem a focar no desenvolvimento empresarial e ampliação do mercado.

Outro ponto questionado foi se a rotação de tarefas contribui com a qualificação dos profissionais da organização, e alcançou as seguintes percentagens de respostas como demonstra o

Gráfico n.4:

Gráfico 4. A rotação de atividades contribui para sua qualificação profissional?



Identificou-se no tratamento dos dados que 84,2% concordam totalmente que a rotação contribui na qualificação dos profissionais, porém 10,5% discordam totalmente da afirmativa e 5,3% não concordam e não discordam. Fica evidente que alguns colaboradores têm posicionamentos opostos sobre qualificação profissional e acreditam que essa rotação de certo modo atrapalha nas habilidades das atividades.

Silva e Chaves (2017) dizem que a qualificação profissional é fundamental para os colaboradores e pessoas que planejam alcançar o sucesso em sua carreira pessoal ou profissional. Elewa (2017) continua a observação dizendo que a rotação de tarefas faz com que os colaboradores se aprimorem e se qualifiquem em diferentes áreas criando desafios dos quais os mesmos possam se sobressair e ganhem visibilidade em qualquer organização.

Em conversa com o gerente geral da Studio Z calçados foi questionado ao mesmo se em algum momento houve casos de algum colaborador que tenha alcançado níveis mais elevados devido a rotação que a empresa realiza ou até mesmo a descoberta de novas habilidades e competências. Em sua declaração ele afirmou que *“o nosso papel como gerente é orientar pra aquela pessoa chegar no ápice de sua competência, outros a gente vai desenvolvendo através de acompanhamento, feedback”*.

Ainda segundo o entrevistado *“cabe ao gerente guiar os colaboradores para que assim eles cheguem ao auge de suas competências, mantendo uma supervisão e o retorno para que eles possam ficar atentos quanto ao desempenho de suas atividades”*.

O gerente destacou ainda que existe aquele colaborador que passa por vários setores e se destaca e ao surgir uma oportunidade de crescer na carreira será ele o promovido para tal cargo, atribuído a sua dedicação e sua eficiência por onde passou.

PERSPECTIVA DA GESTÃO SOBRE A INFLUÊNCIA DO *JOB ROTATION* NO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO

Nessa subseção no que diz respeito ao alcance do desempenho e se a rotação de trabalho influencia de alguma forma na organização, questionou-se ao gerente geral como ele analisa a atuação dos colaboradores.

...“a gente analisa a rotação como atividade de desempenho na eficiência, muitas das vezes eu estou com um colaborador no setor infantil e eu estou precisando dele no setor masculino né então a eficiência conta muito nesse momento...”

O gerente geral ainda disse que a rotação influencia de certo modo na atuação dos colaboradores, tendo em vista que quando ocorre a necessidade de deslocamento de um ajudante para outro setor, por exemplo, existe a possibilidade de implementar o remanejamento. O gerente destacou que *“é um aspecto positivo, por possibilitar agilidade, nas demandas operacionais da loja”*.

Diante das informações apresentadas pelo gerente geral questionou-se se ele acredita que a rotação de trabalho faz com que os colaboradores alarguem seus conhecimentos para outros cargos existentes na empresa.

...“Eu acredito que sim, porquê? Eu levo mais pelo lado do conhecimento. Quanto mais conhecimento o colaborador agregar é melhor, vai ser melhor pra carreira dele dentro da empresa e em outros desafios. A gente sempre acredita no seguinte: vamos treinar nossos colaboradores, não pra gente mas para o mercado, então hoje a gente treina com o intuito de que aquele colaborador cresça dentro da nossa empresa, mas a gente sabe que o mercado ele é uma mãe que a toda hora vai lá e ele só quer os bons, a gente sempre deixa isso bem claro. Então quanto mais conhecimento a pessoa agregar, melhor..., é como se fosse uma turbinada na carreira dele.

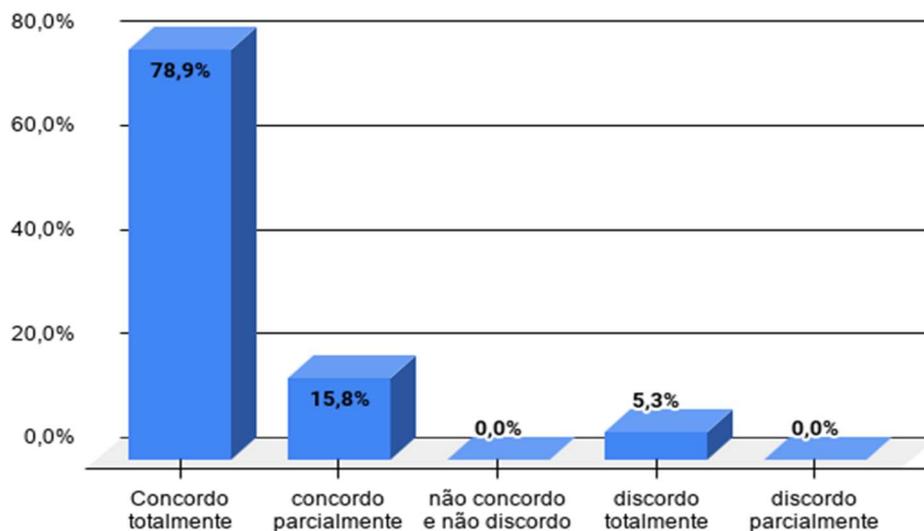
O entrevistado ainda afirma que seus colaboradores estão aptos para se movimentar em diversos setores justamente por estarem cientes da rotação na empresa, e destacou que como consequência “*diminuem eventuais problemas nas operações*”. O gerente ainda relatou que a inexistência da estratégia de rotação, inviabilizaria a substituição de colaboradores em casos de faltas, por exemplo, o que segundo ele, ocasiona “*perda de dinheiro e oportunidades de negócios*”.

Outro ponto importante destacado na entrevista semiestruturada foi se a rotação promove um engajamento e comprometimento para o alcance dos objetivos e metas na empresa e se há evidências a serem citadas. O gerente garante que é bem estratégico na hora de movimentar os colaboradores, pois ele ressalta que todos devem ter uma visão sistêmica das atividades, e, complementou:

...“a gente sempre tenta ser o mais imparcial possível, então eu acredito que a gente tem que colocar as pessoas certas nos lugares certos, o conhecimento a gente vai proporcionar. Então a gente ensina, capacita pra caso uma eventualidade a gente precisar do suporte daquele colaborador ele vai estar preparado...”.

O gráfico n. 5 referente a entrevista estruturada com os colaboradores, examina se a rotação do trabalho permitiu uma melhor integração entre as equipes, e obteve os seguintes dados.

Gráfico 5. A rotação de trabalho permitiu uma melhor integração entre as equipes?



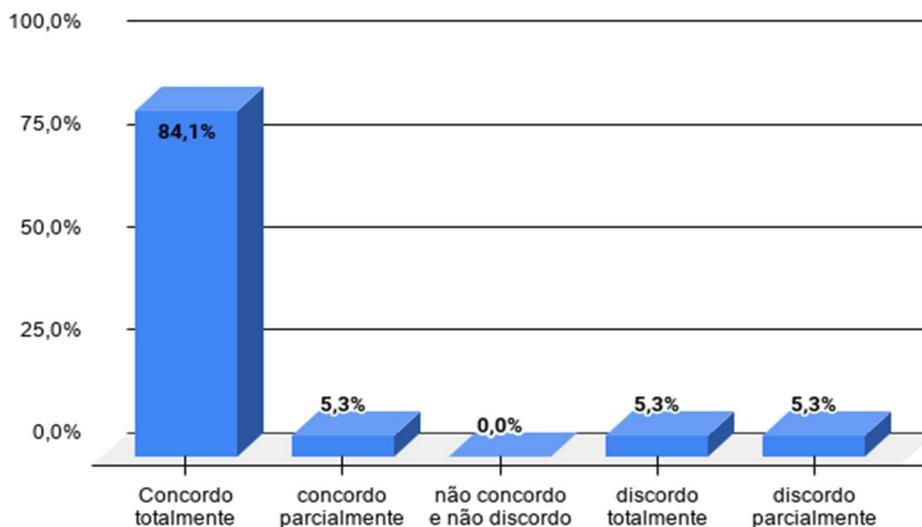
O gráfico evidencia que 78,9% dos colaboradores concordam totalmente que há uma integração entre a equipe na empresa, 15,8% concordam parcialmente e 5,3% discordam parcialmente podendo esses ter sentido certa dificuldade em relação à integração.

Leal *et al* (2015) afirma que quando há uma contratação é importante manter uma integração dentro da empresa, independente do setor que o colaborador irá trabalhar, pois manter um bom relacionamento entre os membros e os departamentos dentro da organização é essencial para o ambiente de trabalho de tal modo que mantenha uma melhor qualidade nos serviços. Ele finaliza

dizendo que o *job rotation* estreita a ligação de colaboradores de diversos setores a partir do momento que há uma rotação para outras funções, desse modo mantém um melhor desenvolvimento e integração entre as equipes.

Quando questionado aos colaboradores se a rotação de atividades os deixa mais comprometidos e engajados para desenvolver seus trabalhos, obtiveram-se os seguintes resultados como mostra o Gráfico n. 6:

Gráfico 6. *Você se sente mais comprometido e engajado nos resultados e metas da empresa em função da rotação de atividades?*



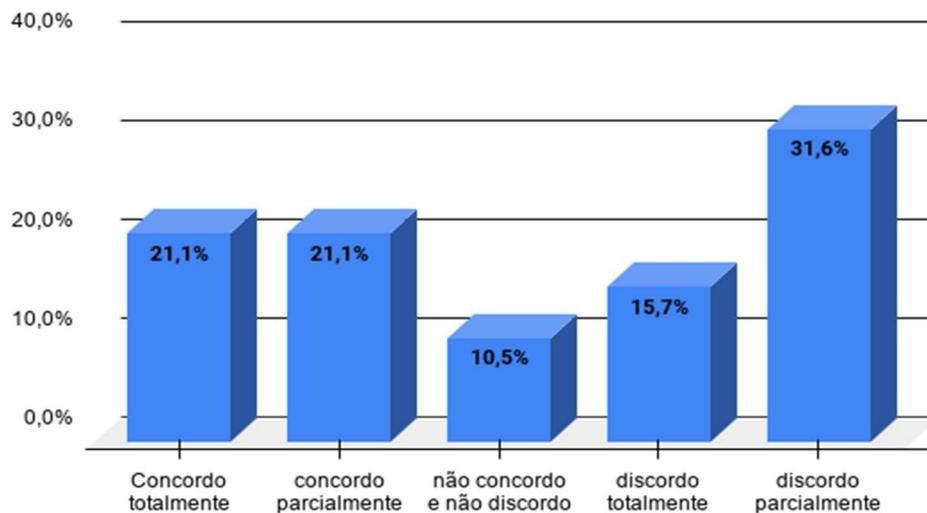
O gráfico mostrou que 84,1% concordam totalmente que eles se sentem mais envolvidos para realizar suas atividades com mais desenvoltura e comprometimento. 5,3% não concorda e não discorda. 5,3% discordam totalmente e 5,3% discordam parcialmente. Podendo observar que alguns colaboradores não se sentem comprometidos ou não conseguem se dedicar ao trabalho devido a essa rotação.

Khan *et al* (2017) corrobora que o *job rotation* potencializa e mantém os colaboradores motivados e comprometidos com uma visão mais ampla em relação as atividades.

RESULTADOS ORIUNDOS DA PRÁTICA DO *JOB ROTATION*

Nessa parte da análise foi questionado aos colaboradores se eles enfrentam algum problema ou obstáculo para se adequar a rotação a que são submetidos na empresa. Os resultados são apresentados no Gráfico n.7:

Gráfico 7. Você enfrenta frequentes dificuldades de adaptação quando submetido a rotação de atividades?



Evidenciou-se que 21,1% concordam totalmente que enfrentam algumas dificuldades até se adaptarem a rotação, 21,1% concordam parcialmente que até se adaptarem, eles sentem dificuldades. 10,5% não concordam e não discordam. Podemos notar que adiante existe certa discordância por parte dos colaboradores, onde 15,7% discordam totalmente e 31,6% discordam parcialmente que eles não enfrentam problemas.

Percebeu-se certa instabilidade dos percentuais quando questionado aos colaboradores se eles sentem dificuldades para se adaptar à rotação de atividades. Tendo em vista que se for analisar entre os que concordam totalmente e concordam parcialmente se obteria o percentual de 42,2%, o que equivale a quase metade dos colaboradores afirmando que tem problemas de adequação.

Essa variação se dá possivelmente por falta de tempo suficiente de treinamentos, já que essa rotação se torna mais frequente conforme a necessidade que a empresa tenha no dia a dia. Desse modo seria interessante a empresa estipular um tempo considerável para melhor treinar seus colaboradores para que eles tenham melhores condições de enfrentar a rotação na empresa e até monitorar internamente quais as possíveis dificuldades que eles sentem e buscar alternativas de solução, a fim de se obter os melhores resultados da aplicação da estratégia.

Outros percentuais em relação se os colaboradores sentem dificuldades de adaptação quando submetidos à rotação ficou evidente que, se somados os que discordam totalmente com os que discordam parcialmente da questão somam 47,3% logo, o percentual evidencia que a maioria não ressalta obstáculos para se ajustarem a rotação de trabalho.

De acordo com Egyir (2019) os indivíduos tendem a aprender e realizar diferentes habilidades durante a rotação. Podem existir inúmeros motivos para que a empresa aplique a rotação de atividades e podem existir benefícios tanto para a empresa quanto para os colaboradores: a

empresa se beneficia mantendo o pessoal com oportunidades de emprego e ao mesmo tempo proporcionando um aprendizado em diversas áreas.

Ainda de acordo com a entrevista realizada com o gerente geral, foi perguntado se ele acredita que com a rotação a empresa deixa o colaborador preparado para distintos desafios e intempéries. O gerente então destacou que acredita que a rotação alinha e encaminha os colaboradores para qualquer situação que possa existir na empresa, tanto que extinguiu a função de operador júnior, que de acordo com o gerente, tratava-se de uma função limitadora, em que o colaborador não era exposto a desafios e a aprender as demais operações da empresa.

Ele ainda segue a observação dizendo que a empresa acredita nessa rotação, tanto que quando existia o colaborador júnior ele nem sequer entrava no caixa, pois não era apto e muito menos treinado para tal função. Em outro ponto extraído da entrevista ele continua a dizer que:

...“se o colaborador tiver essa liberdade de atuar em qualquer área da empresa, sendo orientado ali pelo líder ou pelo um supervisor ou pela chefia a empresa acredita que ele vá se destacar que ele vá agregar conhecimentos que nessa rotação a gente como gestor consegue identificar aonde aquela pessoa vai ficar, aonde vai ser melhor pra aquela pessoa se destacar como profissional...”

O gestor deve administrar seus profissionais e incentivar de modo que busquem o alcance dos objetivos da empresa focando no bem estar e na produtividade, praticando vários papéis na organização (FLORES *et al*, 2018).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações estão cada vez mais a procura de pessoas comprometidas e qualificadas para completar o quadro e se tornar uma empresa cada vez mais bem sucedida. Logo, a área de Recursos Humanos é de suma importância, já que ela trabalha diretamente com as pessoas e ao mesmo tempo busca destacar o ponto forte de cada um. Deste modo, a presente pesquisa apresentou o *job rotation* como ferramenta de desenvolvimento que muitas empresas têm empregado como forma de alargar o conhecimento dos colaboradores e ter uma dinâmica mais ampla do que diz respeito ao trabalho do capital humano e também a buscar os resultados que as organizações almejam.

O *job rotation* é um tema relativamente novo no mercado e em especial ao estudo dos Recursos Humanos. Buscou-se analisar de forma geral como a implementação do *job rotation* pode impactar no trabalho dos colaboradores. Percebeu-se que a análise desta temática permitirá a discussão a fim de colaborar para futuras consultas e/ou trabalhos acadêmicos. Esse tema se torna de grande valia para estudantes, pesquisadores e praticantes da administração, já que mostra uma maneira sistêmica dos colaboradores conhecerem todas as funcionalidades da organização.

Esse estudo sofreu limitações e dificuldades com relação a encontrar uma empresa que estivesse disposta a aceitar a aplicação da pesquisa sobre *job rotation* e limitações no que se refere a acesso de dados, justamente por ser um tema de poucas pesquisas no Brasil. A maior parte dos conteúdos é de origem internacional e por isso se torna de caráter exploratório.

Em busca de responder os objetivos propostos na pesquisa e baseando-se no cumprimento dos protocolos estabelecidos, identificaram-se as seguintes respostas sobre a aplicabilidade do *job rotation*. Sua implementação possui extrema eficácia e relevância, visto que seus resultados implicam em uma equipe bem preparada e dinâmica, capaz de lidar com situações adversas que tendem a ocorrer.

Verificou-se que o *job rotation* quebra o comodismo dos colaboradores e estimula um amplo conhecimento deles. Com a ampliação de conhecimento dos colaboradores dentro da empresa, permite-se que eles possam transitar por diversos setores.

Identificou-se que com a implementação do *job rotation* os colaboradores podem expandir as qualificações e descobrir novas habilidades e competências, que acabarão somando na sua carreira profissional e de certo modo trará benefícios para a organização que busca diversificar o *Modus Operandi*.

Apesar de ficar claro que o *job rotation* traz benefícios para a empresa e para os colaboradores seria interessante o gerente geral da empresa estipular um determinado tempo hábil de treinamento para fazer a rotação de funções, tendo em vista que percebeu-se a necessidade de alguns colaboradores se adequarem e adaptarem a essa nova ferramenta.

Por fim, com este estudo, será possível entender melhor o *job rotation*, e as relações existentes entre essa estratégia e a melhoria de qualidade das atividades dos colaboradores de uma determinada empresa. Conhecimento este que, quando aplicado de maneira correta e efetiva, trará, por certo, eficiência aos Recursos Humanos e melhorias na empresa.

Vale ressaltar, que não se pretende com este estudo, esgotar as discussões em torno dessa temática, mas suscitar futuras pesquisas na área, especificamente no que se refere a Recursos Humanos e *job rotation* para as empresas que pretendem diversificar o seu quadro de colaboradores.

É importante destacar que a continuação de pesquisas sobre *job rotation* se tornam de grande relevância para Administração de Recursos Humanos, acadêmicos, pesquisadores e para empresários que queiram aplicar essa estratégia em sua empresa. Desse modo, cabe ressaltar a possibilidade de futuras pesquisas podendo prosseguir com o estudo, discutindo e analisando outras vertentes e aplicabilidades.

REFERÊNCIAS

ALHO, Senni. **Designing a Job Rotation Framework**. Dissertação Negócios internacionais, 8 de abril de 2019.

ALVES, Priscila Bastos; GALVÃO, Henrique Martins. A influência da gestão de pessoas para o desempenho organizacional a partir de diferentes funções organizacionais. **Revista H-Tec Humanidades e Tecnologia**, v. 3, n. 2, p. 6-191, jul./dez., 2019.

AMORA, A. S. **Minidicionário da língua portuguesa**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

ARAGÃO, J. W. M. de. NETA, M. A. H. M. **Metodologia científica**. [Recurso eletrônico]. 2017. 51p. Especialização em produção de mídias para educação online – Faculdade de Educação, Universidade federal da Bahia, Salvador, 2017.

AVELLANEDA, P; CRESPO, H; KASANO, J. Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado. **Revista Cuidarte**, vol.10, n. 2, 2019.

DHANRAJ, Dayanath; PARUMASUR, Sanjana Brijball. *Employee Perceptions of Job Characteristics and Challenges of Job Rotation*. **Corporate Ownership & Control**, v. 12, n.1, 2014.

EGYIR, Paston Ahenkan. **Job rotation and its repercussions on performance of employees: a case study Ghana Meteorological Agency (GMA)**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico), Campinas, 2019.

ELEWA, Eman Samir. **Effects of Job Rotation and Role Stress on Job Satisfaction and Organizational Commitment among Large Scale of Administrative Staff in Nonprofit Organizations**. Dissertação (Mestrado em administração de empresas), 2017.

EQUIPE IBC, **Como Implantar o Conceito de Job Rotation nas Empresas?** 2019.

FAUSTINO, C. M. S. **A Influência das Competências de Coaching do Líder do Empenhamento Afetivo e Desempenho dos Colaboradores**. Dissertação (Mestrado em Gestão), Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria Leiria, março de 2017.

FERNANDO, A.G.N.K; DISSANAYAKE, D.M.R.S. The Effect of Job Rotation Practices on Employee Job Performance: Mediating Role of Intrinsic Motivation (with Special Reference to the Private Commercial Banks in Sri Lanka). **International Journal of Engineering and Management Research**, Volume- 9, Issue- 5 (October 2019).

FLORES, J. Martins *et al.* Pesquisa de Clima Organizacional: percepção dos colaboradores e uma escola de idiomas. **Revista Tecnológica**. v.8, n.2, p.102- 117, 2018.

FLORES, R. Telch; da Silva, S. Alves. A Influência do Clima Organizacional nas Empresas e nas Pessoas. **REVISTA CONBRAD**, v. 3, n. 02 p. 41 a 55, 2018.

FONTANA, F. *In*: ZAMBELLO, A. V; SOARES, A. G; TAUIL, C. E; DONZELLI, C. A; CHOTOLLI, W. P.; MAZUCATO, T. (org.) **Metodologia da Pesquisa e do Trabalho Científico**. Penápolis: FUNEPE, 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, Maria Isabel; LUCENA, Jeane; PINTO, Sandra Regina. Boundary Crossing and Learning: A Study In “Job Rotation” Situations. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 12, n. 4, 2018.

KHAN *et al.*, 2017. Job Rotation on Job Burnout, Organizational Commitment: A Quantitative Study on Medical Staffs Khyber Pakhtunkhwa Pakistan. **Journal of Social Sciences and Humanity Studies**, 11-18, 2017. Acesso em: 22 ago 2020.

LAVARDA, R. A. B.; BRAZIL, J. L. Processo de implementação da estratégia e a perspectiva da Estratégia como prática: um estudo de caso. In: **XVIII SEMEAD Seminários em Administração**, 2015.

LEAL, Gina Silva *et al.* A Integração Interdepartamental nas Empresas e sua Influência no Clima Organizacional. In: **XXXV Encontro Nacional De Engenharia de Produção Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção Fortaleza**, 2015.

LINGE, T. K.K. Job Rotation and Employee Motivation: a case of small ict firms in Nairobi Kenya. **Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa**, v.10 n. 1, 2019.

MARQUES, B. R. H. de S. **GESTÃO DE PESSOAS: avaliação de desempenho**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à (Faculdade Anhanguera de Taboão da Serra), 2019.

MENEZES, A. H. N. et al. Metodologia Científica Teoria e Aplicação na Educação a Distância. Livro digital, **Universidade Federal do Vale do São Francisco**. Petrolina-PE, 2019.

MOHAMMADI, Farshid Ali; RAMEZANI, Mojtaba. **Evaluate the Effectiveness of Job Rotation System and its Impact on Employees’ Readiness for Job Rotation (Case Study of: Maskan Bank branches in the city of Tabriz**. Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review, 2017 n.1-2.

NETO, R. R.; LAVARDA, R. A. B. O Estudo da Linguagem na Estratégia Como Prática e o Middle Manager: Um Ensaio Teórico. In: **XIX SEMEAD Seminários em Administração**, 2016.

PEREIRA *et al.* **Metodologia da Pesquisa Científica**. 1. ed. Santa Maria, 2018.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMOS, Clara. **A Rotatividade e a Satisfação Profissional em Enfermeiros de uma Unidade Hospitalar**. Dissertação (Mestrado em Direção e Chefia de Serviços de Enfermagem). - Escola Superior de Enfermagem do Porto, Porto, 2018.

SANTOS *et al* (2019). Work Design and Job Rotation in Software Engineering: Results from an Industrial Study. In: **12º Workshop Internacional sobre Aspectos Cooperativos e Humanos da Engenharia de Software**, Montreal, Canadá, 2019.

SANTOS, G. D. dos; CHIARETTO, S. O planejamento estratégico como uma vantagem competitiva de mercado: Papel do Planejador. **Revista Eletrônica Acervo Científico**, v.2, 2019.

SANTOS, J. V. dos; GONÇALVES, G. A determinação do Empenhamento organizacional e do bem-estar no trabalho sobre o bem-estar subjetivo. **Revista Psicologia Organizacional do Trabalho**, v.15 n.2 ,2015..

SANTOS, Liége Adamski dos. **Qualificação, Competência e Autonomia**: Uma análise do plano nacional de qualificação. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Porto Alegre, BR-RS, 2015.

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SHEHANSI, N. B. A. S. *et al.* An Empirical Study on the Impact of Job Rotation Practices on Employees Job Performance: Comparative Study of Public and Private Licensed Commercial Banks in Colombo District. **Journal of Management and Tourism Research**, v.2, n.2 2019.

SILVA, Daniele Kelly de Paulo; CHAVES, Vanessa Lima. **Qualificação Profissional**: Uma análise do projeto jovem aprendiz em limoeiro do norte no ano de 2015. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública. Limoeiro do Norte/Ceará, 2017.

SILVEIRA, Victor. Alinhamento Estratégico: Análise conceitual e perspectivas teóricas. **Revista online**. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, v.18, n.3 p. 67-91, 2017.

WYK, A. E. V; SWARTS, I.; MUKONZA, C. The Influence of the Implementation of Job Rotation on Employees' Perceived Job Satisfaction. **International Journal of Business and Management**, v.13, n.11, 2018.