



De 11 a 14 - NOVEMBRO DE 2024

**Inteligência Artificial
na Gestão de Operações:
Limitações e possibilidades**



ESTUDO DE CASO DO DESENVOLVIMENTO DE PROFISSIONAIS ATRAVÉS DA METODOLOGIA DE ESTÁGIO JOB ROTATION

GIOVANNA PRATO - giprato@hotmail.com

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ – UTFPR - LONDRINA

SILVANA RODRIGUES QUINTILHANO – squintilhano@utfpr.edu.br

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ – UTFPR - LONDRINA

ROGERIO TONDATO – rogeriotondato@utfpr.edu.br

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ – UTFPR – LONDRINA

FELIPE GUILHERME DE OLIVEIRA MELO– felipe.guilherme@univasf.edu.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO – UNIVASF –
SALGUEIRO

ÁREA: 6. ENGENHARIA ORGANIZACIONAL

SUBÁREA: 6.3 - GESTÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

RESUMO: O ESTÁGIO CONTRIBUI PARA O DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES QUE IMPULSIONA A VIDA PROFISSIONAL DO FUTURO ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO. NESSE CONTEXTO, A METODOLOGIA DE ESTÁGIO JOB ROTATION TEM SIDO AMPLAMENTE ADOTADA PELAS ORGANIZAÇÕES PARA OTIMIZAR O CRESCIMENTO E O APRENDIZADO DOS COLABORADORES. ESSA ESTRATÉGIA ENVOLVE A MOVIMENTAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS POR DIFERENTES FUNÇÕES DENTRO DA EMPRESA, COM O OBJETIVO DE APRIMORAR SUAS HABILIDADES, CONHECIMENTOS E CAPACIDADES, CRIANDO PROFISSIONAIS MULTIFUNCIONAIS E GERANDO NOVAS IDEIAS. O OBJETIVO DESTES TRABALHOS FOI ANALISAR COMO A METODOLOGIA DE JOB ROTATION, APLICADA EM PROGRAMAS DE ESTÁGIO, DESENVOLVE HABILIDADES E COMPETÊNCIAS, FORMANDO PROFISSIONAIS MAIS APTOS PARA O MERCADO DE TRABALHO. PARA TANTO, UTILIZOU-SE A ABORDAGEM QUALITATIVA, DE OBJETIVO DESCRITIVO, COM O MÉTODO ESTUDO DE CASO. OS RESULTADOS MOSTRARAM QUE A METODOLOGIA É EFICIENTE NO DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES COMO COMUNICAÇÃO, TRABALHO EM EQUIPE, DINÂMICA E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS, REPRESENTANDO 40% DAS MELHORIAS OBSERVADAS. EM TERMOS DE COMPETÊNCIAS, 61% DOS AVANÇOS FORAM EM ÁREAS COMO APLICAÇÃO MATEMÁTICA E ESTATÍSTICA, TOMADA DE DECISÕES, PROJEÇÃO DE MELHORIAS, GERENCIAMENTO DE RECURSOS E OTIMIZAÇÃO DE FLUXO DE INFORMAÇÕES. QUANTO À PERCEPÇÃO DOS GESTORES, 78% CONSIDERARAM A METODOLOGIA EFICIENTE PARA O DESENVOLVIMENTO DOS ESTAGIÁRIOS, EMBORA 56% AINDA PREFIRAM O MÉTODO TRADICIONAL PARA O APERFEIÇOAMENTO DE TAREFAS ESPECÍFICAS.

PALAVRAS-CHAVES: JOB ROTATION; GESTÃO ESTRATÉGICA;
COMPETÊNCIAS; HABILIDADES

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.

2. JOB ROTATION APLICADA A GESTÃO DE PESSOAS

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 fala-se 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 desenvolvedoras 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” (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.

3 A INFLUÊNCIA DA METODOLOGIA *JOB ROTATION* NA GESTÃO DE PESSOAS NUMA EMPRESA DE TRANSPORTES

Na empresa em questão, o processo de estágio na modalidade *Job Rotation* engloba cinco etapas principais. Primeiro, ocorre o Processo Seletivo, que dura cerca de três meses e inclui envio de currículo, testes de aptidão e entrevistas individuais e coletivas. Os candidatos devem cursar engenharia, administração ou economia, ter previsão de formatura coincidente com o final do estágio, possuir inglês intermediário ou avançado e disponibilidade para trabalhar nas localidades oferecidas pela empresa.

Após a admissão, inicia-se a etapa de Integração e Treinamentos, onde os novos estagiários conhecem as ferramentas de auxílio da empresa, os benefícios, direitos e deveres, além de passarem por treinamentos voltados principalmente para a segurança. Depois, os estagiários começam suas atividades com uma reunião de boas-vindas, onde recebem o cronograma de rotações e orientações sobre boas práticas e obrigações, incluindo relatórios e apresentações a serem realizados ao final de cada ciclo de rotação.

Durante cada ciclo de rotação, os estagiários alinham suas atividades com o gestor da área, e ao final de cada rotação, preenchem um relatório de atividades e avaliação da área, além de realizar uma apresentação para o gestor, o RH e os colegas. Eles também participam de reuniões e palestras relacionadas à carreira, focando em soft skills como criatividade, relacionamento interpessoal e inteligência emocional.

O acompanhamento da supervisão ocorre de duas formas: pela gestão da área, que avalia o desempenho do estagiário e o orienta nos projetos, e pelo RH, que avalia o desempenho geral do estagiário com base nos feedbacks da gestão.

3.1 Avaliação de Desempenho

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.

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

SDR 2 Comunica eficientemente Comunica de forma clara e eficaz e assume a responsabilidade de compreender os outros.
Autoavaliação Excede as expectativas
Classificações e comentários adicionais Avaliação da Chefia Excede as expectativas

Fonte: dos autores (2024).

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

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

Criar Valor para o Cliente 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.
Autoavaliação Acrescenta Valor
Classificações e comentários adicionais Avaliação da Chefia Acrescenta Valor

Fonte: dos autores (2024).

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

A próxima 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: dos autores (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.

Na etapa seguinte, o questionário está mais relacionado 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: dos autores (2024).

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

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?	Creio que tem potencial para assumir posições de liderança na companhia e participar de programas de talentos, tais como de talentos.
O que gostaria de fazer no futuro?	Tenho vontade de, no futuro, ocupar um cargo de liderança e gestão de pessoas.

Fonte: dos autores (2024).

Além disso, junto com a supervisão, são definidas ações específicas para o colaborador, visando seu desenvolvimento para alcançar seus objetivos e ambições. A Avaliação de Desenvolvimento Individual consiste na análise de objetivos definidos no início de cada período avaliativo, geralmente anual, verificando se foram cumpridos parcial, completa ou acima do esperado.

O supervisor direto avalia o colaborador sob essas mesmas questões durante uma reunião individual, onde discutem pontos de discordância, definem o plano de carreira a curto e longo prazo, e conversam sobre assuntos relacionados ao trabalho e à carreira. Ao final, o colaborador deve aceitar e assinar sua avaliação.

3.2 Retenção de Talentos na Metodologia Job Rotation

Ao final de cada rotação, os estagiários preenchem um relatório sobre as atividades realizadas e avaliam o setor com uma nota de 0 a 10, indicando o quanto gostariam de trabalhar naquela área. Após completar todas as rotações, eles elegem as três áreas com as quais mais se identificaram e nas quais gostariam de trabalhar.

O setor de Recursos Humanos agrega as informações dos relatórios preenchidos a cada rotação, tanto dos gestores quanto dos estagiários, e considera as áreas escolhidas pelos estagiários para recrutar. Em seguida, realiza um cruzamento dos dados para designar a área final de cada estagiário.

Durante os últimos seis meses do estágio, os estagiários trabalham na área final designada, assumindo atividades como integrantes da equipe. Se concluírem a graduação junto com o período de estágio e entregarem bons resultados reconhecidos pela gestão, eles são efetivados como profissionais na área de formação. Vale ressaltar que todos os estagiários entrevistados que finalizaram o programa foram efetivados em suas áreas finais.

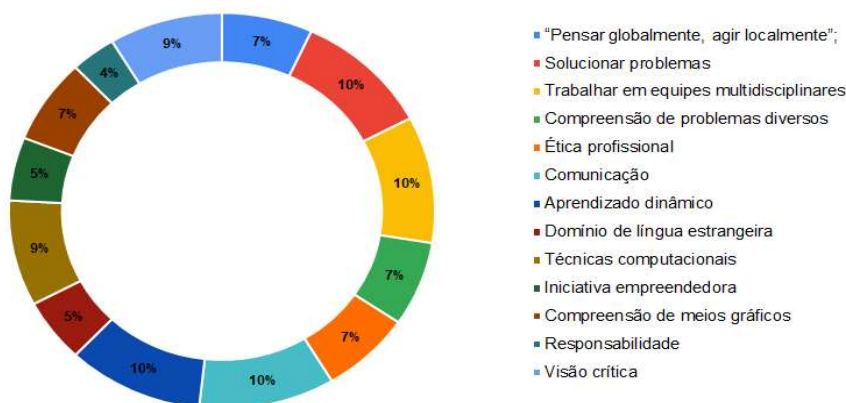
4 AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES E ESTAGIÁRIOS

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 7.

FIGURA 7: Gráfico de Habilidades Identificadas



Fonte: dos autores (2024).

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 diversas 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 8 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*.

A análise do gráfico permite identificar que as duas competências mais desenvolvidas pelos estagiários através do *Job Rotation* foram a utilização de ferramenta 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.

FIGURA 8: Gráfico de Competências Identificadas



Fonte: dos autores (2024).

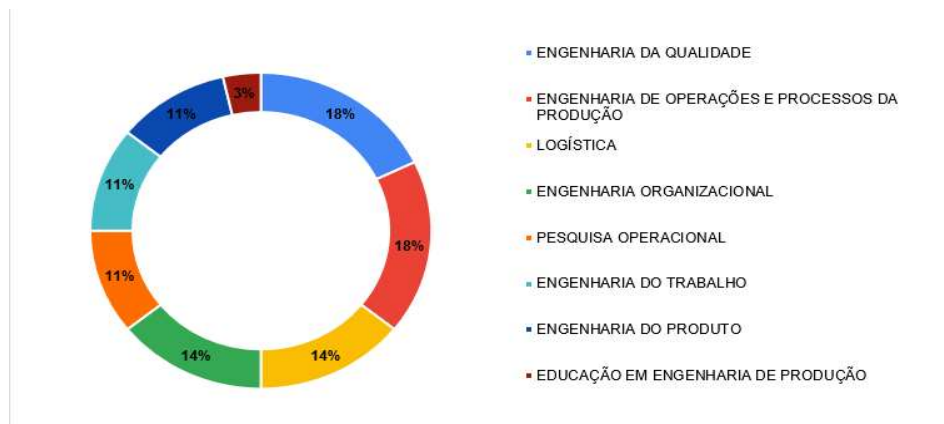
Diante disso, é possível afirmar que o *Job Rotation* traduz uma boa oportunidade para desenvolvimento prático e aplicação dos conceitos técnicos e ferramentas aprendidos durante a graduação em Engenharia de Produção.

Por fim, a Figura 9 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*.

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 de Operações e Processos da Produção, ambas representando 18% das respostas cada uma e 36% do total.

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.

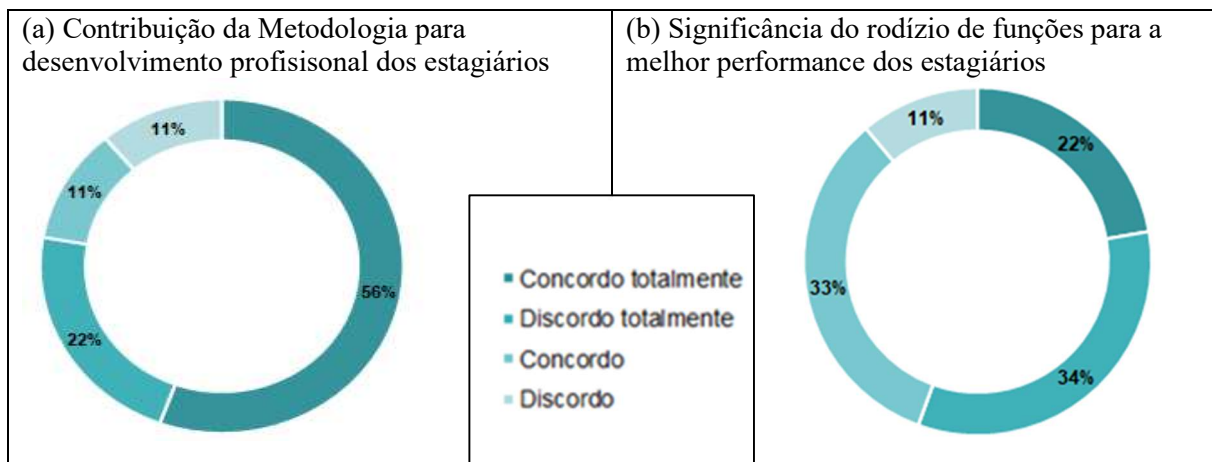
FIGURA 9: Experiência nas grandes áreas da Engenharia de Produção



Fonte: dos autores (2024).

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 10a.

FIGURA 10: Contribuição da Metodologia para o desenvolvimento profissional dos estagiários



Fonte: dos autores (2024).

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.

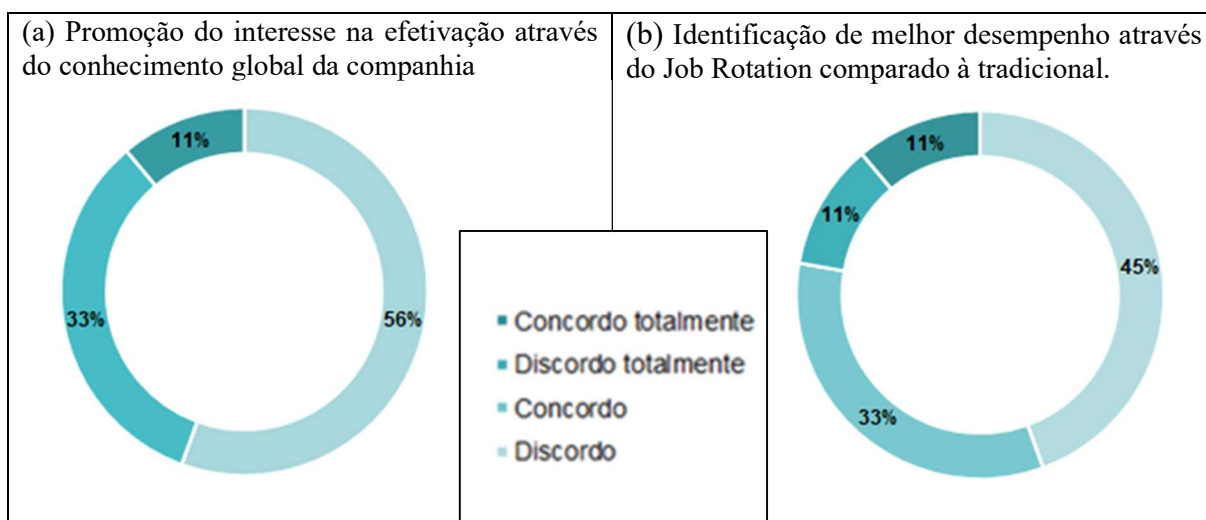
Na sequência, abordando o rodízio de funções como fator significativo para a melhor performance do estagiário na empresa, a Figura 10b mostra que 34% dos gestores discordam totalmente, enquanto 33% concordam.

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 11a.

FIGURA 11: Percepção do Interesse e desempenho do Job Rotation



Fonte: dos autores (2024).

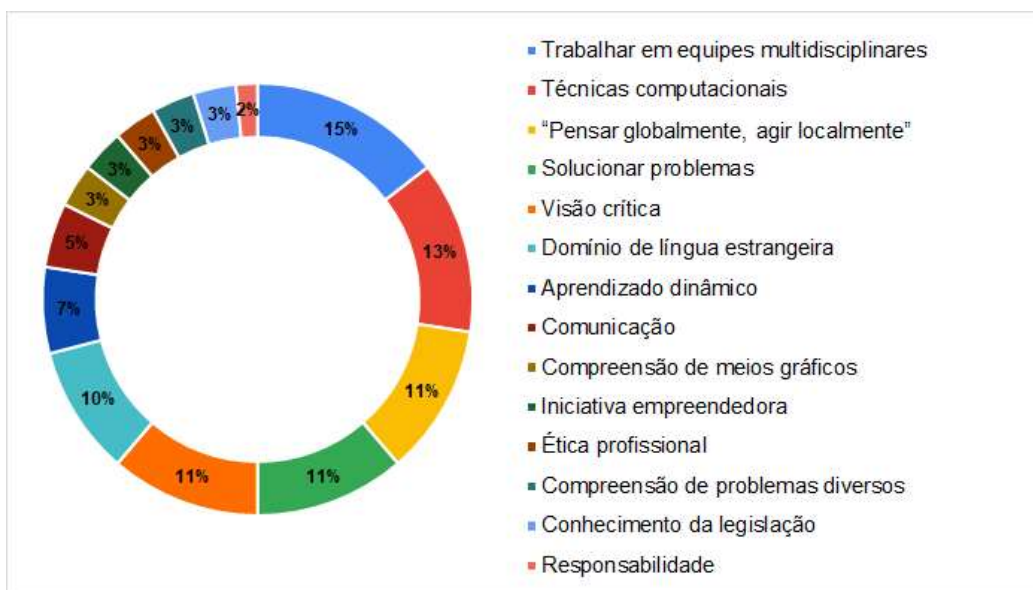
Os resultados validam Jordano *et. al* quando este diz que o *Job Rotation* é relacionado à construção de redes de contatos e à promoção de ambientes de aprendizado organizacional.

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 11b:

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.

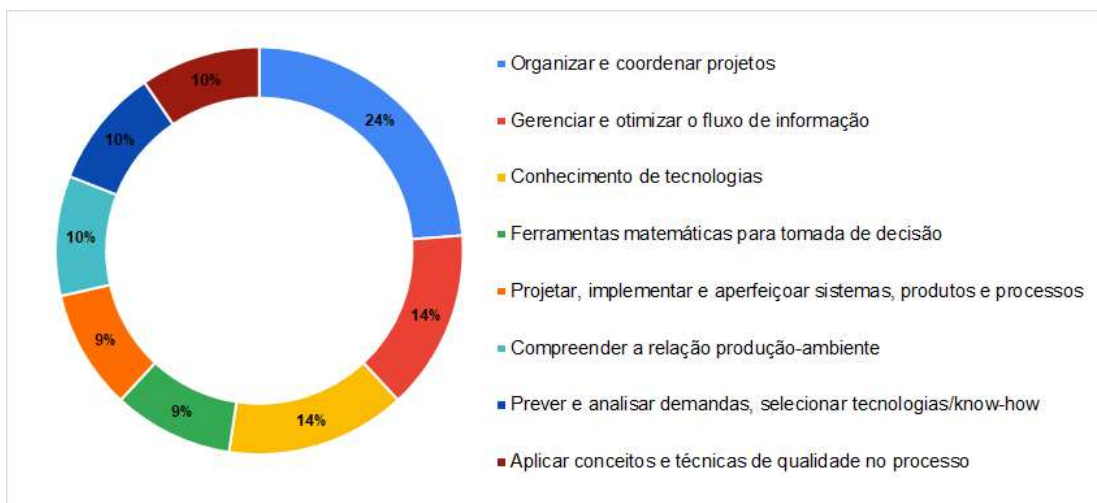
As duas últimas questões contemplam a visão dos gestores acerca das habilidades e competências desenvolvidas pelos estagiários através da metodologia *Job Rotation*, conforme as figuras 12 e 13:

FIGURA 12: Habilidades identificadas pelos gestores.



Fonte: dos autores (2024).

FIGURA 13: Competências identificadas pelos gestores



Fonte: dos autores (2024).

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa analisou como as metodologias do programa de estágio no modelo *Job Rotation* contribuem para o desenvolvimento de habilidades e competências dos estudantes de Engenharia de Produção, formando profissionais versáteis capazes de atender diversas necessidades do mercado. Os resultados indicaram que o *Job Rotation* promoveu habilidades como comunicação, trabalho em equipe, resolução de problemas, além de competências em

aplicação matemática, estatística, gestão de recursos e otimização de processos.

Embora a gestão ainda prefira predominantemente o método tradicional de estágio, a pesquisa sugere que o *Job Rotation* é uma ferramenta eficaz para formação profissional, influenciando positivamente tanto estudantes quanto gestores participantes. Conclui-se que o estudo foi eficaz em evidenciar o *Job Rotation* como uma metodologia relevante para o desenvolvimento do Engenheiro de Produção, sendo base para futuras melhorias e ampliação de conhecimentos necessários para a execução eficiente das atividades profissionais.

REFERÊNCIAS

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.