

O JOB ROTATION COMO MECANISMO PARA DESENVOLVER COMPETÊNCIAS

JOB ROTATION AS A MECHANISM FOR DEVELOPING SKILLS

Pedro Ivo Sarti Jordano

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
da Universidade de São Paulo
peujordano@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-3150-5410>

Liliana Vasconcellos Guedes

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
da Universidade de São Paulo
e-mail: lilianav@usp.br
<https://orcid.org/0000-0001-8643-1503>

Marise Regina Barbosa Uemura

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
da Universidade de São Paulo
mariseuemura@usp.br
<https://orcid.org/0000-0001-7573-0321>

RESUMO

O job rotation é a prática de rotação de funcionários em postos ou áreas de trabalho horizontalmente, sem que haja promoção. Um dos principais objetivos ao se aplicá-lo é oferecer desenvolvimento e aprendizado ao colaborador que participa. Por meio de entrevistas com profissionais que participaram da experiência de rotação, buscou-se identificar os benefícios do job rotation para o desenvolvimento do colaborador, os mecanismos pelos quais a prática desenvolve suas competências e se existem outros fatores relevantes inerentes ao job rotation. Como principais resultados, destacam-se: aquisição de novos conhecimentos técnicos/práticos relevantes para a realização das tarefas; ganhos em eficiência na realização das atividades; aumento do senso crítico do colaborador; obtenção de uma visão global, ou uma visão mais completa do negócio; capacidades de comunicação e relacionamento. Além disso, os participantes identificaram o job rotation como sendo um método de aprendizado mais eficaz do que treinamentos formais, por tratar do aprendizado na prática.

PALAVRAS-CHAVE:

Job rotation. Rotação. Aprendizagem. Competências.

ABSTRACT

Job rotation is the practice of rotating employees in jobs or work areas horizontally, without promotion. One of the main objectives when applying it is to offer development and learning to the employee who participates. Through interviews with professionals who participated in the rotation experience, we sought to identify the benefits of job rotation for employee development, the mechanisms by which practice develops their skills and whether there are other relevant factors inherent in job rotation. The main results include: acquisition of new technical / practical knowledge relevant to the accomplishment of tasks; efficiency gains in carrying out the activities; increased critical sense of the employee; obtaining a global view, or a more complete view of the business; communication and relationship skills. In addition, participants identified job rotation as a more effective learning method than formal training because it addresses learning in practice.

KEYWORDS:

Job rotation. Rotation. Learning. Skills.

INTRODUÇÃO

A sustentabilidade das organizações no mercado empresarial depende de estratégias que englobem a gestão do aprendizado e do conhecimento, traduzindo-se em competências individuais e organizacionais. Inovação, sinergias e vantagens competitivas podem ser fruto de uma boa gestão do conhecimento e competências.

O conceito de competência começou a ser mais explorado no contexto organizacional sob uma perspectiva individual, segundo Fleury & Fleury (2001b), quando McClelland (1973) publicou o artigo *Testing for Competence Rather than Intelligence* (Testando Competência ao invés de Inteligência). Esse artigo, ao questionar os testes de inteligência e habilidades, fomentou entre psicólogos e administradores a discussão sobre competência. Enquanto o conceito de competência na literatura americana foi se consolidando como o es-

toque de recursos (conhecimentos, habilidades e atitudes) que justificam um alto desempenho, na literatura francesa o foco estava no saber agir (FLEURY & FLEURY, 2001b). Assim, a competência não estaria ligada a uma lista de conhecimentos ou habilidades, mas sim ao saber mobilizar esses conhecimentos e habilidades no contexto profissional (LE BOTERF, 2003).

No contexto organizacional, o aprendizado e competências individuais dos funcionários são o caminho para o desenvolvimento de aprendizado e competências no nível organizacional, uma vez que são os indivíduos que detêm formas de criar, adquirir e disseminar o novo conhecimento para a organização (DODGSON, 1993). E as organizações podem auxiliar na direção e no uso do aprendizado por parte de seus funcionários.

Uma das possibilidades de aprendizado no ambiente organizacional é o *On-The-Job Lear-*

ning (OTJL). Pesquisas mostram que o OTJL não apenas colabora para o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades, mas também impacta positivamente na performance e em outros resultados organizacionais (ARNOLD, 1997; TESLUK & JACOBS, 1998 apud WOUTERS & BUYENS, 2004).

A prática conhecida como *job rotation* – rotação em postos de trabalho – é baseada no OTJL e pode ser um meio para desenvolver conhecimentos e competências internamente, obtendo caráter de treinamento quando estruturada, e podendo ser submetida à avaliação (ORTEGA, 2001). O uso de *job rotation* tem crescido significativamente entre empresas norte-americanas e de países integrantes da OECD – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (ORTEGA, 2001), contribuindo nos níveis organizacional e individual. Pesquisas anteriores indicaram que a prática de *job rotation* está relacionada com o desenvolvimento e adição de valor à carreira do indivíduo (CAMPION; CHERASKIN; STEVENS, 1994), o desenvolvimento da liderança (CAMPION, 2013), um melhor desempenho em anos seguintes (KAMPKÖTTER; HARBRING; SLIWKA, 2018), a colaboração interdepartamental (THONGPAPANL; KACIAK; WELSH, 2018), a redução do favoritismo no grupo (WAGNER et al., 2017) e a redução da sobrecarga de carga de trabalho (YOON; KO; JUNG, 2016).

Neste contexto, surge a problemática de pesquisa: a prática de rotação de funções, conhecida como *job rotation*, pode contribuir para o desenvolvimento de conhecimento e competências no âmbito do indivíduo? O foco desta investigação está nos resultados da transmissão do conhecimento, analisando como o aprendizado

por meio do próprio trabalho – OTJL – pode colaborar para o desenvolvimento de competências profissionais individuais. O objetivo é entender como a prática de OTJL, através do *job rotation*, colabora com o desenvolvimento de conhecimentos e competências em uma organização, a partir do nível individual. Como objetivos específicos, busca-se: (a) identificar os benefícios do *job rotation* para o desenvolvimento do colaborador, no que diz respeito às competências profissionais (CHAs); (b) identificar os mecanismos pelos quais o *job rotation* desenvolve as competências dos colaboradores; (c) identificar e avaliar outros fatores relevantes inerentes ao *job rotation*.

Em um meio empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo, entender como os métodos de desenvolvimento adotados atualmente influenciam nessa competição é importante para a gestão organizacional.

Este artigo está estruturado em cinco sessões, incluindo esta introdução. A próxima apresenta a fundamentação teórica, que engloba aspectos relacionados ao conceito de competências; processo de aprendizado, incluindo OTJL; e conceitos que envolvem o *job rotation*. A terceira seção traz a metodologia do estudo, a quarta aponta os resultados e por fim, as considerações finais e limitações do estudo.

COMPREENDENDO O CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

A sigla CHA, bastante difundida no estudo da Administração representa os componentes Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. Eles estão fortemente ligados ao entendimento e análise das competências de um indivíduo ou uma organização. De acordo com Prahalad e Hamel (1995) “competência é a integração e coordena-

ção de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que na sua manifestação produzem uma atuação diferenciada” (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 36). Zarifian (2001) apreende o conceito de competência como “entendimento prático de situações que se apoiam em conhecimentos adquiridos e transformam na medida que aumentam a diversidade das situações” (ZARIFIAN, 2001).

De fato, o conceito de conhecimento está intimamente atrelado ao de competência. O conhecimento representa o saber, ou o domínio cognitivo sobre algo. Ele representa um pilar importante no cenário competitivo, porque vantagens baseadas no conhecimento tendem a ser de difícil imitação (DIERICKX; COOL, 1989). Grover & Davenport (2001) ressaltam que o conhecimento tem um alto valor e relevância para as decisões e ações, mas é também um conteúdo difícil de gerir, porque origina e é aplicado nas mentes dos seres humanos. Segundo eles, as pessoas que têm conhecimento têm capacidade de integrar e estruturar as informações dentro do contexto de sua experiência, especialização e julgamento. Os autores reforçam que as organizações passaram a se preocupar com a gestão do conhecimento, pois perceberam que a competitividade depende do gerenciamento eficaz dos recursos intelectuais.

Esse conhecimento pode ser palpável ou não. Nonaka (2001) classifica o conhecimento em duas categorias: tácito e explícito. O conhecimento explícito é palpável, pode ser comunicado e compartilhado por meio de relatórios, especificações de produto e outros documentos. O outro tipo de conhecimento é o tácito, arraigado na atitude e no comprometimento do indivíduo, em determinado contexto, envolvendo

habilidades técnicas (*know-how*) e modelos mentais e crenças (dimensão cognitiva).

Ao discutir o conceito de competência, Zarifian (2001) destrincha os constructos esclarecendo que o conhecimento deve ser mobilizado, utilizado nas diversas situações em que o indivíduo enfrenta no ambiente de trabalho, sendo que “quanto maior for a diversidade das situações, mais intensamente serão modificados os conhecimentos” (ZARIFIAN, 2001). Assim, ele destaca que quanto mais estiver diante de situações variadas, o indivíduo aprende melhor e mais rápido.

O pilar Habilidades é relacionado ao saber fazer, no âmbito do domínio psicomotor. Podem ser representadas habilidades consideradas básicas como, ler, escrever, interpretar, calcular ou pode também necessitar de interações cognitivas mais complexas e raciocínios mais elaborados (BRASIL, 1996). Além das habilidades básicas, existem as habilidades específicas que estão relacionadas ao trabalho e dizem respeito aos saberes, saber fazer e saber ser, ou ainda ao chamado *job specifications* – gama de conhecimentos, habilidades e outras características que se espera de um funcionário, para que ele seja capaz de cumprir adequadamente as tarefas demandadas. Já as habilidades de gestão estão relacionadas às competências de autogestão, empreendimento e trabalho em equipe (BRASIL, 1996).

Uma empresa pode ter o domínio do conhecimento e até das habilidades para realizar determinada tarefa, mas ela só será realizada se houver a real ação de seus membros. Essa ação desejada é a atitude. Assim, “estabelecer um estoque de recursos individuais necessários ao bom desempenho em cada cargo ou posição não é condição suficiente para atender à demanda

por inovação e flexibilidade que se coloca às empresas” (FLEURY; FLEURY, 2001a). A atitude apreende o “querer fazer”, ou seja, o domínio afetivo-motivacional (BRASIL, 1996). É um componente que está estritamente relacionado ao comprometimento para o cumprimento de uma determinada tarefa, e é dependente tanto de características individuais como do ambiente.

Unidos esses conceitos, chega-se à discussão sobre competência do indivíduo. McLagan (1997) reforça as diferentes abordagens para a competência no mundo do trabalho, algumas relacionadas às tarefas, resultados e entregas, e outras relacionadas às características das pessoas que realizam o trabalho, como o conhecimento, as habilidades e as atitudes, discutidos anteriormente. Fleury & Fleury (2001a) definem competência como “um saber responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

APRENDIZAGEM

A aprendizagem 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 (FLEURY; FLEURY, 2001a).

Aprender, em termos individuais, significa adquirir competências de desempenho por envolvimento num processo contínuo

de aprendizagem (ANTONELLO, 2005). O termo aprendizagem possui variedade em relação às suas definições, dependendo do contexto e autor que o aborda. De acordo com Pantoja e Borges-Andrade (2004), 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”.

Existem duas principais vertentes teóricas que buscam explicar o processo de aprendizagem, o modelo behaviorista e o modelo cognitivo. Segundo Fleury & Fleury (2008), são elas:

- a) behaviorista: foco no comportamento, que pode ser observado e mensurado; analisa as relações entre estímulos, respostas e consequências;
- b) cognitivista: abordagem mais ampla, que busca explicar fenômenos de maior complexidade através de dados objetivos e subjetivos, como por exemplo aprendizagem de conceitos e resolução de problemas. Para entender como o indivíduo apreende a realidade, leva em consideração suas crenças e percepções.

Segundo Kraiger, Ford e Salas (1993), os resultados do processo de aprendizagem podem ser organizados em três dimensões:

- a) cognitivos: conhecimento verbal, organização do conhecimento, estratégias cognitivas;
- b) baseados em habilidades: compilação (proceduralização e composição), automaticidade;
- c) afetivos: atitudinais, motivacionais (disposições motivacionais, autoeficácia e definição de metas).

A fim de facilitar a relação com a prá-

tica de *job rotation*, é relevante mencionar os meios de aprendizagem: formais e informais. De forma geral, Antonello (2005) define os dois tipos de aprendizagem: (a) informal, aquela realizada por meio de práticas presentes no cotidiano, conhecimento horizontal e espaços não-educacionais; e (b) formal, que é individual e envolve o conhecimento vertical e intencional, dentro de estabelecimentos de ensino. No entanto, a autora ressalta que a busca por características que demarquem e separem os processos informais dos formais é equivocada, já que o importante é a integração dos processos com a aprendizagem. O desafio está em reconhecer e identificar os atributos, entendendo suas implicações. Ela afirma que a simples divisão em dois processos é infundável, sendo que as situações de aprendizagem contêm atributos de formalidade/informalidade, variando a natureza e o equilíbrio entre elas.

Essa não divisão estrita entre formalidade e informalidade é importante para compreender o processo de aprendizado baseado no *On-The-Job Learning* (OTJL). Esse tipo de aprendizado acontece por meio de participação e práticas no próprio ambiente de trabalho, no chamado dia a dia ou rotina de trabalho (WOUTERS; BUYENS, 2004). Ele é caracterizado, geralmente, por um processo, a princípio informal de transmissão do conhecimento, que se dá pela participação em tarefas e processos envolvidos em determinada função. A aprendizagem no trabalho e o treinamento permitem ao indivíduo o acúmulo de valores, conhecimentos e competências específicos da empresa (DIERICKX; COOL, 1989).

A pesquisa realizada por Kortsch, Schulte e Kauffeld, 2019 investigou as estratégias de aprendizagem informal, considerando a

fonte utilizada: o próprio indivíduo (como refletir sobre um erro), outras pessoas (como observar um colega), não interpessoais (como um livro) e novas mídias (como a Internet). Os resultados obtidos em uma amostra de 526 trabalhadores de diferentes empresas do setor de artesanato na Alemanha indicaram uma relação positiva entre a utilização de estratégias de aprendizagem informal e o desenvolvimento de competências para cumprir o trabalho (*internal marketability*).

Entretanto, não basta prover experiência no ambiente de trabalho, mas sim experiências que estimulam o aprendizado. Wouters & Buyens (2004) abordam o construto qualitativo tratado por McCauley, Ruderman, Ohlott, & Morrow (1994) chamado de *developmental on-the-job experiences* (experiências desenvolvidoras no trabalho). Algumas características trazidas da literatura e tratadas por Wouters & Buyens (2004), que podem tornar as experiências desenvolvidoras, galgando práticas mais efetivas para o aprendizado, são apresentadas a seguir:

- a) Grau de desafio da experiência: as oportunidades de aprender existem quando o indivíduo tem a chance de obter uma nova informação, reformular a maneira que pensava e tentar diferentes ações ou atitudes.
- b) Novas responsabilidades: novas situações e panoramas, envolvimento em novas rotinas, necessitando adequação de comportamento. Isso dá ao participante a oportunidade de aprender novas formas de resolver problemas.
- c) Mudança: fomentar mudanças desenvolve o indivíduo, combinando o desejo de alcançar um objetivo com reflexões e alterações de comportamento para

alcançá-lo. Adaptação e oportunidade para inovação são fatores importantes nas mudanças.

- d) Alto grau de responsabilidade: oportunidade de visibilidade do alto escalão gerencial, além de apresentar ao indivíduo uma necessidade de maior controle em escopo e escala, estimulando o desenvolvimento de habilidades e conhecimento que trarão alto impacto.
- e) Gerenciar interfaces: situações de trabalho que requerem do empregado a gestão de pressão externa e/ou influenciar situações com autoridade formal sobre outros. Oportunidade de desenvolver a capacidade de influenciar os outros, de construção de relacionamentos e de negociação, de ser firme nas decisões e de gerir pares e equipes para o trabalho coletivo.
- f) Participação em meios com diversidade: faz com que o funcionário interaja e entenda as relações interculturais, compreendendo as diversidades e desenvolvendo capacidades interpessoais, como comunicação com diferentes culturas e pessoas.

Complementando as práticas organizacionais, Pulakos et al. (2015) apontam a importância do OTJL no processo de gestão de desempenho dos colaboradores. De acordo com os autores, a comunicação contínua das expectativas, *feedback* informal em tempo real e o desenvolvimento através da experiência contribuem para uma mudança significativa de comportamento e desempenho. Já Vos, Hauw e Willemse (2015), ao analisarem as práticas que 22 empresas na Bélgica utilizaram para desenvolver competências, identificaram a importância do OTJL, sendo *coaching* a prática utilizada com maior frequência, em algumas empresas realizado pelo gestor de linha e em outros por um profissional certificado.

Corroborando as características citadas acima, a pesquisa realizada por Baggen et al. (2016) com 234 funcionários de 12 pequenas e médias empresas na Europa, analisou a aprendizagem no trabalho de empreendedores. Os autores mostraram que a ocorrência de problemas que exigem solução (*problema demand*), o nível de detalhamento do trabalho (*job control*), oportunidades para inovar (*self-perceived industrial environment*) e o envolvimento em atividades relacionadas à inovação apresentaram uma associação positiva com a capacidade de propor novas ideias.

Wouters & Buyens (2004) abordam também características pessoais importantes para o aprendizado a partir de experiências no cotidiano de trabalho, discutidas na literatura, tais como: orientação para aprendizado, proatividade para solução de problemas e identificação de oportunidades, reflexão crítica e postura e personalidade abertas para enxergar outros pontos de vista.

JOB ROTATION

Job rotation são transferências laterais ou horizontais de funcionários entre postos de trabalho (CAMPION; CHERASKIN; STEVENS, 1994). É importante distinguir essa rotação de promoção no trabalho, já que esta última se refere a uma mudança para um degrau superior na hierarquia organizacional, geralmente indicada formalmente por uma alteração de *status*, grau de comando e responsabilidade, além de aumento em benefícios e/ou salários (MARKHAM; HARRLAN; HACKETT, 1987 apud CAMPION; CHERASKIN; STEVENS, 1994).

Há evidências de que a prática de *job rotation* é utilizada em um número significativo de empresas. Eriksson & Ortega (2006) concluem que há crescente utilização des-

ta prática no setor primário dinamarquês, sendo que aproximadamente 20% das empresas adotaram o *job rotation* para seus funcionários. DeVaro e Gürtler (2016) discutem que, historicamente, o *job rotation* está mais presente nas empresas japonesas em relação às americanas. Corroborando, Koga (2007) identificou o alto grau de utilização dessa prática na administração pública japonesa, que conjuga requisitos de antiguidade e o forte respeito à hierarquia com iniciativas inovadoras de gestão de pessoas, de participação e de transparência pública. Aqui a prática de rotação é vista como progressista em relação à carreira, fazendo-se requisitos para capacitação e progressão, onde o administrador central é incentivado a trabalhar junto a administrações locais, em outros órgãos e na iniciativa privada, para o aprendizado em organizações multilaterais.

Existem três principais motivações relacionadas à adoção da prática de *job rotation*. A primeira, chamada de Teoria do Aprendizado do Empregado, afirma que empregados que participam da rotação acumulam maior capital humano, porque são expostos a uma maior gama de experiências (ERIKSSON; ORTEGA, 2006). Desta forma, quanto mais o funcionário for submetido à rotação, maiores são as oportunidades de aprendizado. Isso está relacionado à capacidade do *job rotation* em proporcionar as experiências desenvolvidoras no ambiente de trabalho, citado anteriormente como características importantes para processos de *on-the-job learning*.

A segunda está ligada à chamada Teoria do Aprendizado da Firma, onde a firma teria maior aprendizado sobre os empregados e os postos de trabalho quando tem a oportunidade de testar diferentes pessoas

em diferentes funções (ORTEGA, 2001). Para identificar em qual posição determinado funcionário vai obter melhor desempenho, a empresa precisa testá-lo em diferentes postos, obtendo resultados sobre quais características se encaixam melhor em quais funções. Ortega (2001) afirma que a experimentação é um passo importante para o entendimento das capacidades intrínsecas de cada funcionário, das características de job specification e um meio de teste para novas tecnologias. 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; CAMPION; CHERASKIN; STEVENS, 1994; ERIKSSON; ORTEGA, 2006; HUANG, 1999; KAYMAZ, 2010). 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; KACIAK; WELSH, 2018). Funções que misturam rotação ajudam os trabalhadores a entenderem os diferentes processos relacionados à entrega de um produto ou serviço, entendendo as contribuições de cada atividade e expandindo sua perspectiva do negócio. 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).

E a terceira é a Teoria da Motivação, onde a rotação seria uma maneira de motivar os funcionários, evitando que se desmotivem por estagnação em uma função ou

repetição excessiva de uma mesma tarefa. A rotação está relacionada à satisfação, ao envolvimento e ao comprometimento com o trabalho (CAMPION; CHERASKIN; STEVENS, 1994; HUANG, 1999). Isso porque ela traz consigo características de influência para motivação, as quais London (1983) chamou de componentes motivacionais de carreira, que são: identidade, insights e resiliência. Em seu estudo, que buscou identificar os efeitos da prática de job rotation na motivação dos funcionários, Kaymaz (2010) apontou outro aspecto relevante: as interações sociais. Segundo o autor, durante o processo de socialização, a prática de job rotation assume um papel importante no incentivo à interação social e diálogos formais e informais, motivando as pessoas durante seu trabalho. Já a pesquisa de Hakenes e Katolnik (2017) relaciona a frequência do job rotation com o incentivo do funcionário para investir na construção da sua reputação em relação às exigências da nova posição.

A seguir são detalhadas as escolhas metodológicas do estudo.

METODOLOGIA

Para atender aos objetivos deste estudo, optou-se por uma abordagem qualitativa, com a utilização de entrevistas com profissionais do mercado que participaram de programas de rotação em suas empresas, buscando compreender as percepções de cada participante sobre o tema.

A pesquisa qualitativa tem por característica estudar indivíduos e grupos a partir de suas percepções e interações, privilegiando a análise de micro processos a partir de um exame intensivo e aprofundado dos dados, abrangendo uma maior possibilidade de abordagens no

momento da análise (MARTINS, 2004). Como técnica de coleta de dados foi a escolhida a entrevista semiestruturada, que possibilita ao entrevistador guiar-se a partir de pontos de interesse, podendo explorá-los ao longo de seu curso (GIL, 2002).

Foram selecionados profissionais que passaram por ao menos três áreas da mesma empresa em um mesmo cargo ou relativo. Com esta prerrogativa, foram selecionados candidatos acessíveis para participar da coleta de dados. A identificação de possíveis candidatos foi feita por uma busca no meio profissional e pessoal – amigos, familiares – de pessoas ou conhecidos que se encaixavam nos requisitos. No período de 1 mês foram realizadas 6 entrevistas, gravadas em áudio com duração entre 15 e 25 minutos cada uma. A Tabela 2 dispõe de informações referentes ao perfil dos entrevistados:

Para a análise, inicialmente os áudios das entrevistas foram transcritos e categorizados de acordo com cada objetivo específico e os respectivos tópicos abordados nas questões do roteiro adotado. A categorização e o agrupamento de dados similares possibilita uma análise mais aprofundada (MILES; HUBERMAN; SALDANA, 2014) e esse processo foi feito de acordo com os aspectos contemplados no roteiro de entrevistas, seguindo o referencial teórico. A comparação foi feita por meio de um quadro, onde foram colocadas juntas as respostas de cada entrevistado para determinada questão. A partir da comparação entre as respostas, foram trazidos os pontos mais relevantes, baseando-se no referencial teórico.

A seção seguinte apresenta a análise dos resultados do presente estudo.

TABELA 1 – Roteiro de entrevista

Objetivo Específico	Questões do Roteiro	Fundamentação Teórica
Analisar os possíveis benefícios do <i>job rotation</i> para o desenvolvimento do colaborador (competências profissionais).	Experiências profissionais mais importantes/valiosas para o aprendizado profissional.	(ANTONELLO, 2005)
	Percepção de estar mais apto a desenvolver as tarefas/atividades após a rotação.	(CAMPION; CHERASKIN; STEVENS, 1994; ERIKSSON; ORTEGA, 2006; HUANG, 1999; KAYMAZ, 2010)
	Colaboração do <i>job rotation</i> para uma visão mais ampla e acurada sobre os negócios e operações da empresa.	(ANTONELLO, 2005; HUANG, 1999)
	Contribuição do <i>job rotation</i> para o desenvolvimento das competências profissionais.	CHERASKIN; STEVENS, 1994; ERIKSSON; ORTEGA, 2006; HUANG, 1999; KAYMAZ, 2010)
	Desenvolvimento de capacidades de relacionamento e trabalho em equipe com o <i>job rotation</i>	(CAMPION; CHERASKIN; STEVENS, 1994; PANTOJA; BORGES-ANDRADE, 2004)
	Grau de importância/Capacidade de gerar aprendizado quanto a: grau de desafio e de responsabilidade; novas responsabilidades; mudança; gerenciar interfaces; participação em meios com diversidade.	(WOUTERS; BUYENS, 2004)
Identificar contextos e fatores relacionados ao <i>job rotation</i> .	Fatores que facilitaram e que dificultaram o processo de <i>job rotation</i> .	(ERIKSSON; ORTEGA, 2006)
	Importância da participação no <i>job rotation</i> para a carreira	(CAMPION; CHERASKIN; STEVENS, 1994)
	Idade; Formação; Profissão, área e tempo de atuação; cargo atual; setor e porte; quantas rotações já passou; tempo de duração; quantas áreas e cargos.	Contexto
Identificar aspectos, percepções, avaliações e possíveis melhorias sobre a experiência do <i>job rotation</i> .	Disposição/motivação para o trabalho e para o aprendizado após assumir a nova posição.	(CAMPION; CHERASKIN; STEVENS, 1994; HUANG, 1999)
	Em comparação com métodos formais de aprendizado, como avalia o <i>job rotation</i> .	(ANTONELLO, 2005; WOUTERS; BUYENS, 2004)
	Sugestões para alguém que participará do <i>job rotation</i> e sugestões para que a empresa faça o melhor uso dele.	Contexto

Fonte: elaborado pelos autores.

RESULTADOS

Partiu-se da análise das respostas dos entrevistados para buscar e confirmar, ou não, alguns resultados e características atribuídas pelo referencial teórico à prática de *job rotation*. Considerando os três objetivos específicos traçados, a seguir serão apresentados os resultados obtidos.

Benefícios do *job rotation* para o desenvolvimento do colaborador

A análise dos benefícios apontados pelos entrevistados, oriundos da experiência

de *job rotation*, buscou identificar o desenvolvimento de competências relacionadas ao “saber agir, saber mobilizar, saber transferir, saber aprender, saber engajar, ter visão estratégica e assumir responsabilidades.” (FLEURY; FLEURY, 2001a). Assim, a partir do agrupamento realizado, os benefícios encontrados são:

- aquisição de novos conhecimentos técnicos/práticos relevantes para a realização das tarefas do colaborador;
- ganhos em eficiência para realização das atividades do colaborador;

TABELA 2 – Perfil dos entrevistados

Sigla	Idade	Sexo	Setor de Atuação	Período no Setor	Cargo Atual	Tempo de Cargo Atual	Tempo na Área Atual	Formação
MH	53	Masculino	Bancário	34 anos	Coordenador de Finanças	7 anos	4 anos	Ciências Contábeis
RS	42	Masculino	Bancário	18 anos	Gerente de Finanças	3,5 anos	1 ano	Engenharia
ZE	37	Masculino	Bancário	15 anos	Gerente de Finanças	6 anos	1,5 anos	Engenharia
LJ	26	Feminino	Bancário	5 anos	Analista de Projetos	4 anos	2,5 anos	Economia
VR	35	Feminino	Bancário	15 anos	Analista de Finanças	9 anos	3 anos	Ciências Contábeis
SP	51	Masculino	Bancário	31 anos	Analista de Finanças	30 anos	3 anos	Economia

Fonte: dados da pesquisa.

- c) aumento do senso crítico para as tarefas do colaborador;
- d) obtenção de uma visão global, ou uma visão mais completa do negócio;
- e) capacidades de comunicação e relacionamento.

A Tabela 3 ilustra alguns exemplos de citações dos entrevistados classificados conforme os benefícios identificados. Em seguida, são feitas análises mais detalhadas de cada benefício.

Foi possível identificar a partir dos relatos dos entrevistados as dimensões de resultados de aprendizagem propostas por Kraiger, Ford e Salas (1993), resultados cognitivos, baseados em habilidades e afetivos. Pode-se fazer certa relação entre esses efeitos da aprendizagem e os grupos de benefícios encontrados, observando que a aquisição de novos conhecimentos técnicos/práticos relevantes, como senso crítico, eficiência e visão global represen-

TABELA 3 – Competências desenvolvidas a partir da experiência (exemplos)

Entrevistado	Trecho	Benefícios Identificados
SP	“A rotação proporciona uma visão mais acurada porque somente quando você está efetivamente trabalhando em determinadas áreas que consegue ver informações que são importantes, mas não estão em evidência”	Novos Conhecimentos Técnicos/ Práticos Relevantes
ZE	“Contribui para o entendimento dos processos envolvidos na execução das atividades. Isso possibilitou uma visão das relações, internas e externas, para execução dessas atividades, e também propiciou um maior repertório, bagagem para executar novos processos.”	Novos Conhecimentos Técnicos/ Práticos Relevantes & Eficiência
ZE	“Em minha opinião, a empresa que permite a rotação de seus colaboradores obtém a vantagem de criar ambiente para que a visão do negócio individual de cada colaborador seja ampliada, auxiliando o negócio como todo.”	Visão do Negócio & Visão Global
MH	“Portanto o seu leque de interação com pessoas diferentes aumenta drasticamente, você passa a entender melhor as pessoas.”	Comunicação & Relacionamento
VR	“Sem dúvidas. Você aprende a trabalhar e se relacionar com diferentes pessoas, em diferentes ambientes e contextos. Saber lidar com diferentes perfis é importante, saber a hora certa de conversar determinado assunto ou tomar determinada atitude.”	Comunicação & Relacionamento

Fonte: dados da pesquisa.

tam efeitos cognitivos e psicomotores. Já as capacidades de comunicação e relacionamento representam efeitos afetivos da obtenção de competências.

Segundo o relatado pelo entrevistado ZE (Tabela 3), é possível notar percepções de efeitos cognitivos, obtidos a partir da experimentação do trabalho em diferentes áreas. Esta experiência possibilita ao funcionário ter uma visão sob diferentes ângulos a respeito de um macroprocesso da empresa, entendendo o relacionamento entre as áreas. A referida bagagem para execução das tarefas pode ser traduzida como um efeito psicomotor, onde o funcionário tem maior coordenação psicomotora para executar suas tarefas devido à prévia experiência.

A exposição a diferentes meios e perfis de cada área ajudou, em outro caso, o entrevistado VR a entender como se relacionar com os demais colaboradores para melhor desempenhar sua função (vide Tabela 3). Além de um resultado efetivo, existe uma melhor capacidade psicomotora para interagir com pessoas diferentes.

Assim, pode-se observar que as experiências obtidas pelos entrevistados a partir da rotação foram benéficas no que diz respeito à aquisição de certas competências profissionais importantes. É congruente a percepção deles em relação a melhoras nas suas capacidades, a partir do envolvimento em atividades de diferentes áreas. Tem-se, portanto, uma convergência dos resultados apresentados com a teoria do aprendizado do empregado, na qual o *job rotation* está relacionado ao ganho de experiência, variedade de habilidades e conhecimentos, colaborando para desenvolvimento profissional (CAMPION; CHERASKIN; STEVENS, 1994; ERIKSSON; ORTEGA, 2006; HUANG, 1999; KAYMAZ, 2010). Essa pers-

pectiva engloba aprender mais sobre a importância da sua relação com o trabalho, envolvendo eficiência, relação com fornecedores, qualidade e resultados, fazendo-se melhor entendimento sobre os processos que o negócio envolve (HUANG, 1999).

Mecanismos de desenvolvimento de competências

Identificados os benefícios do *job rotation* para o desenvolvimento de competências profissionais, passou-se então a investigar como isso é feito, quais são os mecanismos ou características da rotação que permitem esse desenvolvimento. A partir do exposto na literatura, tratado por Wouters & Buyens (2004), foi solicitado aos entrevistados que classificassem as características apontadas pelos autores em relação à sua importância para o desenvolvimento de competências profissionais. Buscou-se uma relação entre o que foi identificado nas entrevistas como fator desenvolvedor e como os participantes enxergam esses fatores. Com as respostas, foram classificados os fatores de acordo com a percepção dos entrevistados, conforme Tabela 4.

Os fatores Novas Responsabilidades e Mudança foram considerados os mais importantes no que diz respeito ao desenvolvimento de competências profissionais pelos entrevistados. A mudança e a aquisição de novas responsabilidades estão diretamente relacionadas à rotação, pela própria característica do processo.

Com base nos dados coletados, também foram identificadas outras características de atividades desenvolvedoras nos relatos. A Tabela 5 mostra alguns trechos das entrevistas, agrupados segundo estas características.

Como foi avaliada a eficiência da rotação para o aprendizado de competências,

TABELA 4 – Importância da característica da atividade para o desenvolvimento de competências

Atividades Desenvolvedoras	RS	MH	ZE	LJ	VR	SP	Média	Classificação
Novas Responsabilidades	3	1	2	1	2	1	1,67	Primeiro
Mudança	4	3	1	6	1	2	2,83	Segundo
Grau de Desafio	1	2	5	5	3	4	3,33	Terceiro
Alto Grau de Responsabilidade	2	4	4	3	4	6	3,83	Quarto
Participação em Meios com Diversidade	5	5	3	2	5	3	3,83	Quarto
Gerenciar Interfaces	6	6	6	4	6	5	5,50	Sexto

Fonte: dados da pesquisa.

também foram trazidas as percepções dos entrevistados sobre o método de rotação em comparação com métodos formais de aprendizado (aulas, *workshops*, treinamentos) como ferramenta para desenvolvimento.

O fator mudança, atrelado às experiências de rotação, traz consigo outros fatores desenvolvedores. O funcionário comumente é exposto a situações em que necessita sair de sua zona de conforto, sendo forçado a desenvolver novas competências para o cumprimento da nova tarefa. Assim, as experiências de *job rotation* estimulam a adaptação do profissional, que se dá prin-

cipalmente na aquisição de diversas competências que lhe permitem atuar em uma nova área. Como pode ser constatado nos relatos dos entrevistados RS e MH na Tabela 5, no meio “Grau de desafio & novas responsabilidades”.

Outro fator percebido é o da socialização gerada pela rotação. Kaymaz (2010) reforça que durante o processo de socialização, a prática de *job rotation* assume um papel importante e incentiva a interação social entre os departamentos.

No que diz respeito à comparação da rotação com outros métodos formais de

TABELA 5 – Meios pelos quais o job rotation desenvolve as competências profissionais

Entrevistado	Trecho	Meio do Aprendizado
RS	“Mas tudo isso (o aprendizado) está relacionado a dificuldades (da mudança), e é aí que você se desenvolve.”	Grau de Desafio & Novas Responsabilidades
MH	“O maior desafio foi a primeira mudança, sair de uma área onde eu estava adaptado, projetando minha carreira. No começo é difícil, mas uma hora eu percebi que tinha que aprender aquilo e que seria bom para mim	
SP	“A maior dificuldade é conseguir se integrar ao grupo superando o medo tanto o meu como do grupo.”	Grau de Desafio & Interação com outros públicos
SP	“Foi muito importante porque contribui com a capacidade de aprender, se relacionar e encarar as mudanças.”	Grau de Desafio & Interação com outros públicos
SP	“Contribuiu demonstrando na prática como se comportar em diferentes cenários, como ter equilíbrio diante de contingências (...). Quando você passa por diversas áreas percebe que cada departamento tem perfil profissional próprio que envolve habilidades técnicas e perfis pessoais diferentes.”	Participação em meios de Diversidade & Interação com outros públicos
MH	“Com certeza agrega muito. Acho que o curso é um complemento, mas o cara vai aprender mesmo quando ele trabalhar em diferentes áreas. (...) No curso fica uma coisa muito teórica às vezes, agora, o sentar na cadeira em uma área, com aqueles processos, aquelas pessoas, aquele contexto... é diferente.”	Percepção do Aprendizado em Comparação com Outros Métodos Formais

Fonte: dados da pesquisa.

aprendizado, percebe-se que os participantes acreditam que a situação prática encontrada na rotação é um fator positivo no aprendizado. Os funcionários têm a percepção de que o aprendizado ocorre mais rapidamente a partir da prática.

Fatores relevantes inerentes ao *job rotation*.

Ao analisar as entrevistas, buscou-se alguns fatores importantes a serem considerados pelas empresas ao adotarem o *job rotation*. Alguns trechos foram selecionados e classificados da seguinte maneira: fatores relacionados às características pessoais e de postura do participante, importantes ao tratar de *job rotation*; fatores relacionados à mudança e motivação do funcionário que sofreu a rotação; algumas ressalvas sobre os benefícios da rotação e outras situações/fatores que devem ter sua atenção. A Tabela 6 apresenta exemplos das duas primeiras (características pessoais & postura e mudança & motivação), a terceira (outras situações/fatores) será mais explorada adiante.

Sabe-se que o processo de aprendizado é influenciado por diversos fatores, entre eles, os relacionados às características pessoais do aprendiz (WOUTERS; BUYENS, 2004). Algumas destas características, como proatividade, abertura e orientação para o aprendizado podem ser constatadas nos relatos da Tabela 6, item “Características Pessoais & Postura”.

Em relação aos fatores relacionados à mudança e motivação do funcionário, foi possível constatar uma relação positiva na percepção dos colaboradores. A mudança apareceu como um fator motivacional, principalmente no que diz respeito à oportunidade de novos aprendizados para o profissional. Os novos desafios e responsabilidades parecem motivar os funcionários, justamente por proporcionar novos ares e novas oportunidades (vide Tabela 6, item “Mudança & Motivação”).

Quanto às situações sobre o *job rotation* que merecem atenção (ver Tabela 7), vale observar que nem sempre todos os interesses e expectativas, seja da empresa ou do cola-

TABELA 6 – Fatores relevantes inerentes ao *job rotation*

Entrevistado	Trecho	Observação
RS	“Ah, acho que aí depende mais de cada um mesmo, você tem que estar a fim daquilo, e não querer falhar.”	Características Pessoais & Postura
SP	“Tem que ter vontade de mudar, ouvir, saber que resolver problemas é uma constante.”	
MH	“Mente aberta, paciência, vão ter obstáculos, precisa saber encarar”	
RS	“Ah, é legal. O novo me motiva, ter que ir atrás do conhecimento. A partir de um momento que você já não está mais aprendendo coisas novas, você tem que procurar algo diferente, novo. Aí quando senti que não estava mais acrescentando para mim era hora de mudar.”	Mudança & Motivação
ZE	“A mudança em si, para mim, é fator motivacional, porque permite o novo aprendizado e novo relacionamento com pessoas que estão na atividade.”	
LJ	“Sempre que realizava uma mudança, tinha mais motivação para aprender. Trabalhar em uma área nova requer que você esteja aberto às novas experiências e desafios”	

Fonte: dados da pesquisa.

borador, estão alinhados, ou podem ser dispostos da melhor maneira possível e, como foi visto, a mudança tende a trazer novos desafios. E mesmo bem planejada, a rotação pode não surtir os efeitos desejados ou necessários, principalmente em seu início, onde é necessária muita integração e adaptação.

Para evitar possíveis problemas ou insucessos do *job rotation*, é preciso que o processo ou programa seja bem pensado e integrado às expectativas da empresa e do funcionário, que deve ter papel importante na decisão de “para onde” e “para que” rotacionar. Uma decisão estritamente unilateral por parte da empresa sobre a mudança de um funcionário pode ter maiores chances de insucesso, uma vez que ele pode não estar inteiramente envolvido e empenhado na mudança. A Tabela 7 mostra alguns fatores de atenção, dentre eles os sugeridos pelos entrevistados ZE e VR.

Um aspecto a ser considerado é a importância de conciliar os interesses dos funcionários (pessoais e profissionais/carreira) e os da empresa (mudar o que, para

que?) a partir de ambas as perspectivas. Além desse alinhamento, há a necessidade de um programa bem estruturado, onde as etapas serão previstas e acompanhadas pela empresa, que deve fornecer apoio aos colaboradores para que usufruam melhor da oportunidade, bem como a empresa possa tirar os melhores resultados. Acompanhamento, material e conteúdo, treinamentos, *feedbacks*, avaliações sobre o processo e a percepção dos envolvidos, incluindo terceiros das áreas afetadas, devem ser dispostos pela empresa, que deve gerir o conhecimento sobre a prática adotada, fazendo constantes avaliações e consequentes modificações para aperfeiçoamento. Vale ressaltar que, além da teoria do aprendizado do empregado, há a teoria do aprendizado da firma (CAMPION; CHERASKIN; STEVENS, 1994; HUANG, 1999; KOGA, 2007), onde a firma integra os aprendizados da rotação a partir da experimentação. Para que isso ocorra, deve haver um bom planejamento, devido à complexidade e ao número de variáveis envolvidas.

TABELA 7 – Situação/ Fatores de atenção

Entrevistado	Trecho
LJ	“A colaboração entre os gerentes dessas áreas foi fundamental para que a transição ocorresse. Eles entendiam que esse processo de rotação seria benéfico para o funcionário e para a empresa em diversos aspectos e trabalhavam de forma conjunta para facilitar a troca.”
SP	“É importante, quando possível, antecipar ao máximo as habilidades técnicas mais importantes na próxima área.”
ZE	“Neste sentido, o que sugiro é que tenha programa que permita a colocação dos colaboradores – por iniciativa própria destes – em outras áreas.”
VR	“Pensar em um fluxo de processo/do negócio, e que junto ocorra um plano de carreira.”
LJ	“Também seria interessante que ao final da rotação, o funcionário realizasse uma apresentação a respeito dos conhecimentos adquiridos e até mesmo uma pesquisa de <i>feedback</i> com os funcionários, para saber a opinião deles de processos que poderiam ser melhorados e como.”
SP	“Sugiro que se faça um “manual de boas-vindas” adequado a cada área com sugestões de comportamentos e habilidades desejáveis.”
RS	“Saber o que ela quer e os problemas que ela tem... mudar o que, para que? Ou seja, entender o que ela precisa para depois ver se realmente tem a necessidade de fazer, por exemplo, uma rotação. Ela tem que saber o que quer, o que resolver, qual a prioridade. A rotação tem que partir de um mapeamento das necessidades das áreas da empresa e depois alocar de acordo com os objetivos e necessidades.”

Fonte: dados da pesquisa.

Além dos funcionários que vão rotacionar, as respectivas áreas responsáveis, de onde ele saiu e para onde irá, estão envolvidas. O processo de mudança afetará atividades em ambas as pontas e uma prévia preparação para rotação, bem como um suporte planejado às áreas se faz necessário. As equipes precisam estar motivadas e preparadas para lidar com as alterações, entendendo as motivações e objetivos esperados.

Outro fator que se mostrou comum nas percepções dos funcionários foi a relação entre cargo e facilidade ou propensão à rotação. Parece que existe uma relação negativa entre grau de responsabilidade do cargo e facilidade para rotação. Quanto mais alto o cargo na empresa, menor a propensão para aplicação do *job rotation*. Campion, Cheraskin e Stevens (1994) já haviam detectado tal relação, que segundo constatou-se é verdade. Eles consideram que as possíveis justificativas para essa correlação estão ligadas ao maior interesse de pessoas jovens em participarem do *job rotation*, justamente por enxergarem nele uma experiência desenvolvidora. Desta forma, jovens empregados tendem a ver resultados mais benéficos sobre o desenvolvimento profissional do que empregados com maior idade e ocupando cargos de maior responsabilidade. Do lado da empresa, o mesmo também ocorre. Os autores dizem que os gestores podem ver a rotação como mais benéfica para os jovens, que ainda têm muito a desenvolver. O entrevistado MH relata: “Mas na época, quando ainda era analista (pleno), seria mais fácil se comparar hoje com o meu cargo de gestor”. Outro entrevistado afirma: “Pensando num cargo mais de analista, é muito bom para desenvolver o conhecimento. Mas para um cargo de gestão fica um pouco diferente, porque se

você tem que mudar de área às vezes não consegue terminar um projeto, e não pode levar com você. Pode ser que o novo gestor não dê continuidade. Então tem prós e contras”. (Entrevistado RS).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou entender como a prática de OTJL, através do *job rotation*, colabora com o desenvolvimento de conhecimentos e competências em uma organização, a partir do nível individual. Por meio de entrevistas com profissionais que participaram da experiência de rotação na empresa em que trabalham, buscou-se identificar os benefícios do *job rotation* para o desenvolvimento do colaborador, os mecanismos pelos quais a prática desenvolve as competências dos colaboradores e se existem outros fatores relevantes inerentes ao *job rotation*.

Algumas teorias apontam motivações para a adoção do *job rotation*: aprendizado dos funcionários (ERIKSSON; ORTEGA, 2006), aprendizado da firma (CAMPION; CHERASKIN; STEVENS, 1994; KOGA, 2007; ORTEGA, 2001) e motivacional (CAMPION; CHERASKIN; STEVENS, 1994; HUANG, 1999; KAYMAZ, 2010). Por meio da análise das entrevistas, foi possível concluir que o primeiro e o terceiro casos são verdadeiros para essa amostra considerada.

O *job rotation* parece trazer benefícios no que diz respeito ao desenvolvimento de competências profissionais importantes, podendo-se identificar seus efeitos cognitivos, psicomotores e afetivos. Destacam-se dentre os benefícios encontrados: aquisição de novos conhecimentos técnicos/práticos relevantes para a realização das tarefas do colaborador; ganhos em eficiência para realização das atividades do colaborador; aumento do

senso crítico para as tarefas do colaborador; obtenção de uma visão global, ou uma visão mais completa do negócio; capacidades de comunicação e relacionamento.

A mudança em si é um fator de desenvolvimento, que consigo traz outros fatores desenvolvedores atrelados, fazendo com que o colaborador vivencie um ambiente rico em oportunidades. Conclui-se que experiências atreladas a novas responsabilidades, desafio, contato com diferentes públicos, novos ambientes e necessidade de adaptação fazem um cenário positivo para o aprendizado, tanto individual como da empresa em questão. Além disso, os participantes identificaram o *job rotation* como sendo um método de aprendizado mais eficaz do que treinamentos formais, por justamente tratar do aprendizado na prática. A percepção é que o *job rotation* tem relação positiva com a motivação para o aprendizado por parte do colaborador.

Entretanto, é clara a dependência do sucesso do programa em relação a outras variáveis em questão. Características pessoais e do negócio, bem como participação efetiva das áreas e pessoas envolvidas influenciaram os *outputs*. Como visto, um planejamento adequado e uma integração e alinhamento de todos os envolvidos

no processo trazem resultados positivos. O programa e seus resultados devem ser acompanhados e avaliados pela empresa, que precisa deixar claros os objetivos pretendidos e fazer os ajustes necessários a partir de *feedbacks*.

Embora seja uma ferramenta importante para o desenvolvimento pessoal e da empresa, nem sempre o *job rotation* é uma saída viável e positiva, e muitos fatores envolvidos devem ser analisados previamente, para decidir se pode ser a melhor alternativa.

Ressalta-se que os resultados deste estudo estão atrelados às escolhas metodológicas feitas, no entanto, algumas observações merecem ser destacadas. O número reduzido de entrevistados e a origem profissional semelhante (todos do setor financeiro) podem configurar limitações, pois a ampliação do público pesquisado para outros segmentos de atuação poderia trazer percepções distintas relativas ao tema. Além disso, não foram contempladas outras partes envolvidas no processo, como profissionais de recursos humanos e outros colaboradores impactados indiretamente.

Ainda assim, o estudo traz algumas conclusões que merecem atenção e podem servir de insumos para aplicações futuras do *job rotation*.

REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, C. S. Articulação da Aprendizagem Formal e Informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Alicance**, v. 12, n. 2, p. 183-210, 2005.
- ARNOLD, J. **Managing careers into the 21st century**. London: Loughborough University, 1997.
- BAGGEN, Y. et al. Fostering Entrepreneurial Learning On-the-Job: Evidence from innovative small and medium-sized companies in Europe. **European Journal of Education**, v. 51, n. 2, p. 193-209, 2016.
- BRASIL. **Habilidades, uma Questão de Competência?** Brasília: [s.n.].
- CAMPION, M. C. Job Rotation: Using Job Assignments to Differentiate and Integrate Leaders. **Academy of Management Proceedings**, v. 2013, n. 1, p. 16764, 2013.
- CAMPION, M.; CHERASKIN, L.; STEVENS, M. Career-Related Antecedents and the Outcomes of Job Rotation. **Academy Management Journal**, v. 37, p. 1518-1542, 1994.
- DEVARO, J.; GÜRTLER, O. **Strategic shirking: A theoretical analysis of multitasking and specialization**. **International Economic Review**, 2016.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.
- DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, v. 14, n. 3, p. 375-395, 22 jun. 1993.
- ERIKSSON, T.; ORTEGA, J. The Adoption of Job rotation: Testing the Theories. **Industrial and Labour Relations Review**, v. 59, n. 4, p. 653-667, 2006.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. [s.l.] Editora Atlas, 2001a.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001b.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GROVER, V.; DAVENPORT, T. H. General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda. **Journal of Management Information Systems**, v. 18, n. 1, p. 5-21, 2001.
- HAKENES, H.; KATOLNIK, S. On the incentive effects of job rotation. **European Economic Review**, v. 98, p. 424-441, 2017.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. 10 ed. Rio de Janeiro: [s.n.].
- HUANG, H. J. Rotation: Research and Practice in Human Resource Management. **Research and Practice in Human Resource Management**, v. 7, n. 1, p. 75-85, 1999.
- KAMPKÖTTER, P.; HARBRING, C.; SLIWKA, D. Job rotation and employee performance – evidence from a longitudinal study in the financial services industry. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 10, p. 1709-1735, 2018.
- KAYMAZ, K. The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations. **Business and Economics Research Journal**, v. 1, n. 3, p. 69-85, 2010.
- KOGA, N. M. Gestão De Pessoas Na Administração Pública Japonesa. **Revista do Serviço Público**, v. 58, n. 1, 2007.
- KORTSCH, T.; SCHULTE, E.-M.; KAUFFELD, S. Learning @ work: informal learning strategies of German craft workers. **European Journal of Training and Development**, v. 43, n. 5/6, p. 418-434, 1 jan. 2019.
- KRAIGER, K.; FORD, K. J.; SALAS, E. Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 2, p. 311-328, 1993.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LONDON, M. Toward a theory of career motivation. **Academy Management Review**, v. 8, p. 620-630, 1983.
- MARKHAM, W.; HARLAN, S.; HACKETT, E. Promotional Opportunity in Organizations: causes and consequences. In: **Research in Personnel Human Resources Management**. Stanford, CT: Jai Press: K. Rowland and G. Ferris (Ed.), 1987. p. 223-287.
- MARTINS, H. H. T. DE S. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e Pesquisa**, v. 30, n. 22, p. 287-298, 2004.
- MCCAULEY, C. D. et al. Assessing the Developmental Components of Managerial Jobs. **Journal of Applied Psychology**, v. 79, n. 4, p. 544-560, 1994.
- MCCLELLAND, D. C. Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". **American Psychologist**, p. 1-14, 1973.

- MCLAGAN, P.A. Competencies : The Next Generation. **Training & Development**, v. 51, n. 5, 1997.
- MILES, M.; HUBERMAN, A. M.; SALDANA, J. Fundamentals of qualitative data analysis. In: **Qualitative Data Analysis a Methods Sourcebook**. [s.l.: s.n.].
- NONAKA, I. A Empresa Criadora de Conhecimento. In: **Gestão do Conhecimento – Harvard Business Review**, p. 27-49, 2001.
- ORTEGA, J. Job Rotation as a Learning Mechanism. **Management Science**, v. 47, n. 10, p. 1361-1370, 2001.
- PANTOJA, M. J.; BORGES-ANDRADE, J. E. Contribuições Teóricas e Metodológicas da Abordagem Multinível para o Estudo da Aprendizagem e sua Transferência nas Organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4, p. 115-138, 2004.
- PULAKOS, E. D. et al. Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 8, n. 1, p. 51-76, 2015.
- TESLUK, P. E.; JACOBS, R. R. Toward an integrated model of work experience. **Personnel Psychology**, v. 51, p. 321-355, 1998.
- THONGPAPANL, N.; KACIAK, E.; WELSH, D. H. B. Growing and aging of entrepreneurial firms: Implications for job rotation and joint reward. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 24, n. 6, p. 1087-1103, 2018.
- VOS, A. DE; HAUW, S. DE; WILLEMSE, I. An integrative model for competency development in organizations: the Flemish case. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 26, n. 20, p. 2543-2568, 2015.
- WAGNER, J. P. et al. High task interdependence: job rotation and other approaches for overcoming ingroup favoritism. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 28, n. 4, p. 485-505, 1 jan. 2017.
- WOUTERS, K.; BUYENS, D. Learning from on-the-job experiences: a conceptual model on the individual and situational determinants and the impact on career success. **19th workshop on strategic human resource management, HEC-Paris**, v. April, n. 22-23, p. 30, 2004.
- YOON, S.-Y.; KO, J.; JUNG, M.-C. A model for developing job rotation schedules that eliminate sequential high workloads and minimize between-worker variability in cumulative daily workloads: Application to automotive assembly lines. **Applied ergonomics**, v. 55, p. 8-15, 2016.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.