

A APLICAÇÃO DO TREINAMENTO DE ROTAÇÃO DE CARGOS EM UMA EMPRESA EDUCACIONAL DE MATO GROSSO

Renata Gabrielli Silva Borges Ramos¹
Joseano Lira Santos²

Resumo: A rotação de cargos é uma ferramenta de treinamento muito importante para o crescimento profissional dentro da organização, pois possibilita aos funcionários uma visão macro da empresa, adquirir novas experiências e desenvolver novas funções. Esse artigo tem o objetivo de apresentar a aplicação do treinamento de rotação de cargos de uma empresa no ramo educacional de Mato Grosso. O método a ser utilizado é pesquisa multi-método com análise qualitativa e quantitativa, através de questionários com perguntas descritivas direcionadas aos gerentes, e perguntas objetivas e descritivas direcionadas aos funcionários. Como hipótese de trabalho, a pesquisa verificará se: a) a empresa no ramo educacional aplica o treinamento de rotação de cargos com os funcionários; b) sua finalidade para a aplicação do treinamento de rotação de cargos; c) e o que os gestores, estrategicamente, visam ao realizar o respectivo treinamento.

Palavras-chave: Treinamento, Colaboradores, Rotação de Cargos.

Abstract: Job rotation is a very important training tool for professional growth within the organization, as it allows employees to have a macro view of the company, acquire new experience and develop new functions. This article aims to present the application of job rotation training for a company in the educational branch of Mato Grosso. The method to be used is multi-method research with qualitative and quantitative analysis, through questionnaires with descriptive questions addressed to managers, and objective and descriptive questions addressed to employees. As a working hypothesis, the research will verify whether: a) the company in the educational field applies job rotation training with employees; b) its purpose for the application of job rotation training; c) and what managers strategically aim at when carrying out the respective training.

Keywords: Training, Employees, Job Rotation

1. INTRODUÇÃO

Atualmente o treinamento de rotação de cargos nas organizações tem proporcionado grande desenvolvimento profissional para os colaboradores, pois adquirem novas experiências, habilidades e competências. Essa ferramenta de

¹ Acadêmica do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado Tangará da Serra. E-mail: renatagaby7@hotmail.com.

² Mestre em Administração Pública, Instituto Federal de Sergipe, joseano.lira@academico.ifs.edu.br.

treinamento oferece a avaliação precisa às empresas, dos perfis profissionais adequados ao desempenho de suas atividades, conforme competências, habilidades e atitude dos potenciais de cada um, garantindo-lhes futuras promoções ou remanejamento de funções.

O objetivo desse trabalho é apresentar a aplicação da ferramenta de rotação de cargos na empresa no ramo educacional. A pesquisa se justifica no cenário de treinamento organizacional de rotação de funções, onde as organizações não utilizam esse treinamento somente para que o funcionário substitua outro colaborador quando falta na mesma, mas é muito importante para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, uma vez que os capacita a exercerem novas experiências setoriais.

Segundo Chiavenato (2014) o envolvimento do colaborador no treinamento de rotação de uma função para outra, proporciona melhor clareza e visão geral da empresa, no treinamento é entregue uma tarefa específica em que o colaborador irá usufruir de suas experiências na função que foi definida.

No ramo educacional é de grande importância os colaboradores experimentarem desse processo rotacional, pois assim compreendem a vocação institucional, refletindo em todos os setores da empresa, como no trabalho interno da secretaria pedagógica e dos operacionais da empresa, desde instrutores, recepcionista, vendedores internos e externos, dentre outros.

Logo, essa produção científica mostra como ocorre a aplicação dessa técnica de rotação de funções, assim as empresas que trabalham com treinamento podem aderir a essa ferramenta técnica que possibilita trazer resultados satisfatórios, quando aplicada na organização de forma correta. Os dados revelados incentivarão a outras empresas a aderirem a técnica e de que forma são aplicadas na empresa.

A pesquisa é dividida em quatro partes: no primeiro capítulo apresenta o conceito do treinamento e da técnica de rotação de funções, o segundo capítulo descreve o processo do treinamento: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação, o terceiro capítulo apresenta a metodologia em que foi desenvolvido a pesquisa e o quarto capítulo mostra os resultados obtidos através da aplicação de questionários virtuais para os gerentes e colaboradores da empresa.

Nesse estudo trabalhou-se, de forma metodológica, a pesquisa por meio de campo cujos dados foram coletados através de questionários virtuais Google

Forms, para o levantamento dos dados foram aplicados questionários para cada filial da empresa sendo cinco unidades localizadas em: Tangará da Serra, Rondonópolis, Cuiabá (Coxipó), Cuiabá (Centro) e Várzea Grande. Com a aplicação dos questionários para cada unidade totalizou em 67 colaboradores e 6 gerentes.

2. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Segundo Araújo e Garcia (2009, p. 96) “treinar é sinônimo de um processo que oferece condições que facilitem a aprendizagem e a plena integração das pessoas nas organizações”.

Para Lacombe (2011), é conceituado com práticas que contribuam para o desenvolvimento de competências e capacidades das pessoas, é um processo de aperfeiçoamento, preparação e melhor execução das atividades desenvolvidas.

O treinamento é uma das principais funções para o sistema de RH, tendo em vista que se trata de uma das etapas finais do processo seletivo. É nesse momento que o funcionário pode ou não ter condições de demonstrar sua motivação para desenvolver tarefas a ele destinadas. (CARVALHO, NASCIMENTO E SERAFIM, 2016, p. 167).

De acordo com Bohlander e Snell (2015), alguns colaboradores precisam de preparação antes de ocupar a função para colaborar com a empresa e muitos colaboradores iniciantes já possuem as competências necessárias para iniciar sua função, antes era limitado, servindo apenas para ensinar o colaborador realizar sua função. Lacombe (2011), acrescenta que o treinamento não consiste em realizar apenas na integração do funcionário, mas ao longo do tempo na organização.

Bohlander e Snell (2015), explica que o treinamento mudou de “trabalho corporal” que era voltada para as tarefas que fossem desenvolvidas na função, sendo a parte operacional para “profissionais do conhecimento” que consiste em desenvolver habilidades e competências superiores ao operacional, pois o mercado e a tecnologia se inovam e os profissionais tem que acompanhar essa constante evolução.

De acordo com Marras (2016, p. 133)

Treinamento é o processo de assimilação cultural de curto prazo, cujo objetivo é repassar ou reciclar Conhecimentos, Habilidades ou Atitudes

(CHA) relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. (MARRAS, 2016, p. 133)

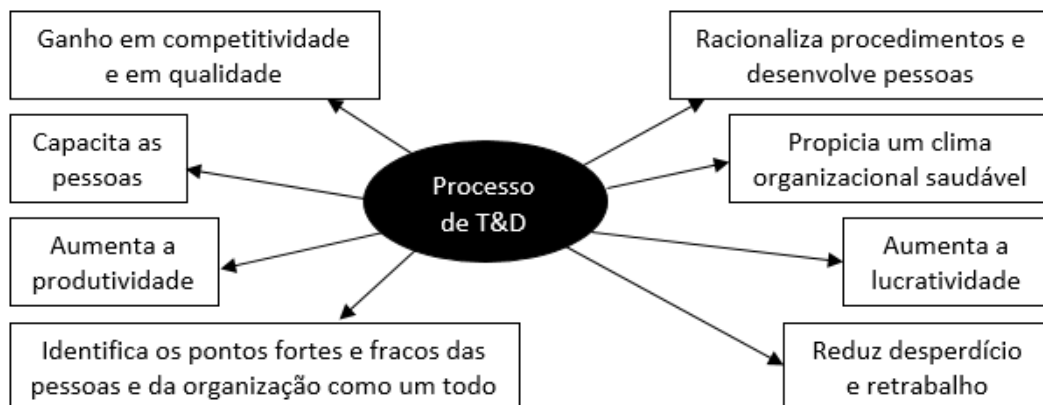
Chiavenato (2009) confirma que o procedimento é de curto prazo e praticado de maneira ordenada, os colaboradores durante o processo da rotação de cargos ocorre a transmissão de informações entre os departamentos, mudanças nas atitudes ou hábitos e desenvolvem habilidades e competências através do alvo estabelecido.

O treinamento deve ser realizado em todos os níveis hierárquicos da empresa por motivos de mudanças e competitividade de mercado, competição interna entre os funcionários para elevação de carreira. Pessoas treinadas fazem melhores resultados e se sentem seguros, e funcionários que não recebem treinamentos são sujeitos a tomar decisões erradas e culpar outras pessoas pelo seu próprio erro (FRANÇA, 2011).

Segundo Araújo e Garcia (2009), o T&D é responsável pelo Treinamento e desenvolvimento de pessoas com o propósito de preparar as pessoas para ocupar determinada função ou já ocupam. Chiavenato (2010), mostra a diferença entre o treinamento e desenvolvimento, o treinamento está dirigido ao presente, onde busca aperfeiçoamentos instantâneos as capacidades e competências à função atual do funcionário e o desenvolvimento está relacionado ao futuro cargo que a pessoa irá ocupar e novas capacidades e competências que serão solicitadas futuramente.

De acordo com Araújo e Garcia (2009, p. 112), mostra na figura abaixo as vantagens proporcionadas pelo processo de treinamento e desenvolvimento:

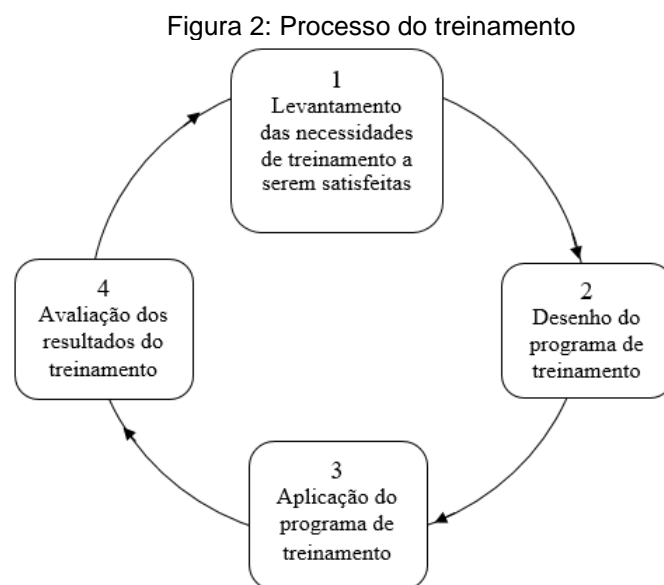
Figura 1: Vantagens proporcionadas pelo processo de T&D



FONTE: (Araújo e Garcia, 2009, p.112)

A desvantagem desse treinamento é “se as pessoas ficarem muito pouco tempo em cada função, não terão condições de assimilar e implantar tudo o que deveriam e nem desenvolver os subordinados da forma adequada”. Essa técnica traz alguns impertinentes, porque os novos funcionários não terão o conhecimento completo sobre os novos cargos. (LACOMBE, 2011, p.383).

2.1 PROCESSO DO TREINAMENTO



FONTE: (Chiavenato, 2014, p. 316)

Para Chiavenato (2014), o processo do treinamento é dividido em quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. O diagnóstico é o primeiro processo a ser realizado pela empresa, onde realiza a verificação das carências a serem cumpridas, sendo elas, carências atuais ou futuras. Segundo Marras (2016), o diagnóstico é o processo de levantamento das necessidades do treinamento, para o levantamento são realizadas as seguintes perguntas “1. Quem deve ser treinado? 2. O que deve ser aprendido?”.

A segunda etapa a ser realizada no treinamento é o desenho, para Chiavenato (2014, p. 315) “elaboração do projeto ou programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas”. Em afirmação do autor, Marras (2016, p. 144) cita que o desenho ou planejamento “em segundo plano, organizar

as prioridades entre o necessário e o possível, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades gerais”.

Para Marras (2016), a terceira etapa do processo de treinamento consiste em colocar em prática tudo o que foi programado para suprir as necessidades identificadas na organização. Chiavenato (2014) afirma que na implementação é a parte mais importante do processo, é a etapa de execução e condução do programa de treinamento na empresa. Há muitas ferramentas sofisticadas com o uso da tecnologia que auxiliam na transferência de informações do treinamento para desenvolver as competências, habilidades e atitudes dos funcionários.

A avaliação é a última etapa, através dela é possível verificar se o objetivo do treinamento foi alcançado, analisar a eficácia do programa e confirmar se as necessidades da empresa foram realmente atendidas como: custo (valor do investimento), qualidade (atingiu as expectativas), serviço (atendeu as necessidades), a rapidez (ajusto aos novos desafios) e os resultados final do treinamento. (CHIAVENATO, 2014).

Marras (2016), destaca os indicadores que servem como parâmetro para a avaliação dos resultados após a aplicação do treinamento:

Aumento de produtividade; Melhorias na qualidade dos resultados; Redução dos custos (retrabalhos etc.); Otimização da eficiência; Otimização de eficácia; Modificação percebida das atitudes e comportamentos; Elevação do saber (conhecimentos, conscientização); Aumento das habilidades; Redução do índice de acidentes; Redução do índice de acidentes; Redução do índice de manutenção corretiva de máquinas; Melhorias do clima organizacional; Aumento da motivação pessoal; Redução do Absenteísmo; e Redução do *turn over* etc. (MARRAS, 2016, p. 150)

Para Marras (2016), na avaliação do treinamento é possível realizar a comparação entre o que foi planejado e esperado da empresa com os resultados alcançados, assim é possível mensurar os resultados.

Nesse sentido, o treinamento no ambiente de trabalho tem várias técnicas, dentre elas a rotação de cargos (*Job Rotation*) é uma das estratégias mais utilizadas nas grandes organizações para preparar e capacitar as pessoas para novas concepções de funções. Para Lacombe (2011), novas atividades constantemente representam novas experiências, sendo essas rotações de funções limitadas, pois devem ser conciliáveis com uma formação sucinta.

De acordo com Carvalho, Nascimento e Serafim (2016) o conceito de rotação de funções é:

Técnica de formação profissional que proporciona ao treinando passar por diversos cargos e órgãos, afins ou não ao ocupado por ele, possibilitando à oportunidade de conhecer e exercer atividades diversas das que executa normalmente na empresa. (CARVALHO et al., 2016, p. 221).

Os funcionários vivenciam e adquirem constantemente novas experiências em outros cargos e outras atividades, desenvolvendo atitudes, habilidades e competências para futuras oportunidades dentro da organização. (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2016).

Segundo Lacombe (2011, p.383), afirma que a vantagem principal do treinamento da rotação de cargos é o funcionário obter a visão geral da empresa ou sistêmica da equipe.

Em alguns casos, a rotação de cargos é feita com a intenção de preparar o pessoal para novas funções, de acordo com um planejamento de recursos humanos. Em outros, com o propósito de proporcionar novos conhecimentos sem objetivo predeterminado". (LACOMBE, 2011, p.383).

Chiavenato (2010) afirma que a rotação de cargos possibilita ao funcionário desenvolver novas experiências em outros setores da empresa a fim de conseguir a visão geral do processo organizacional, ou seja, defini o conceito de rotações de cargos sendo uma técnica.

Treinamento no cargo: é uma técnica de treinamento que ministra informação, conhecimento e experiência relacionados ao cargo. Pode incluir condução, rotação de cargos e atribuição de projetos especiais. A condução representa uma apreciação crítica a respeito de como a pessoa está desempenhando seu cargo. A rotação de cargos envolve a movimentação de uma pessoa de um cargo para outro a fim de obter melhor compreensão da organização como um todo. A atribuição de projetos especiais significa entregar uma tarefa específica para que a pessoa aproveite sua própria experiência em determinada atividade. (CHIAVENATO, 2014, p. 323).

3. METODOLOGIA

A empresa do ramo educacional pesquisada possui cinco unidades distribuídas em Tangará da Serra, Cuiabá (Coxipó), Cuiabá (Centro), Rondonópolis e Várzea Grande – todas localizadas no estado de Mato Grosso. A mesma está há 18 anos no mercado de trabalho, em atividade desde o ano de 2002, oferece cursos profissionalizantes, informática básica e avançada, supletivo EAD, faculdades a distância, agência de empregos, possui um quadro de funcionários de 67 colaboradores das cinco filiais, os quais atuam na prestação de 64 serviços técnicos e 3 pedagógicos.

O método utilizado trata-se do multi-método com análise qualitativa e quantitativa, com levantamento de dados utilizando-se de questionários virtuais pela ferramenta Google Forms para cada funcionário e cada gerente.

Para Moresi (2003) a pesquisa quantitativa é tudo o que pode ser traduzido em números, quantificável em gráficos, tabelas, média, porcentagem, é a pesquisa que se traduz em dados numéricos para análise dos resultados. Já a pesquisa qualitativa é o que não pode ser tabulado, refere-se à pesquisa resultando em interpretação de pesquisas diretamente da coleta de dados por meio de entrevistas, documentos.

Segundo Heidemann, Oliveira e Veit (2010) o formulário é elaborado e disponibilizado através do link de compartilhamento do endereço fornecido pelo Google Forms, encaminhado virtualmente aos respondentes, cujos benefícios dessa ferramenta é a fácil visualização das respostas que são apresentadas em formato de tabela, podendo ser exportadas em outros formatos. Também é possível ser apresentado o resumo das respostas para melhor visualização de quantas pessoas responderam a resposta.

E, ainda, segundo Mathias e Sakai (2013, p.7), “para todos os tipos de questões, há a possibilidade de tornar a(s) pergunta(s) obrigatória(s), de modo que o questionário só poderá ser enviado se todas as questões obrigatórias estiverem respondidas”.

Os formulários desta pesquisa foram dirigidos virtualmente às gerentes de cada filial da empresa, totalizando em 6 gerentes, 2 de Tangará da Serra, 1 Cuiabá (Centro), 1 Cuiabá (Coxipó), 1 Rondonópolis e 1 Várzea Grande, com cinco perguntas descritivas e foram colocadas em forma de tabela para melhor visualização das respostas; aos 67 colaboradores foram aplicados questionários com sete perguntas objetivas e uma pergunta descritiva e os dados foram tabulados em gráficos. Os questionários foram enviados para as cinco unidades da respectiva empresa com todos os colaboradores e gerentes.

O formulário construído pode ser disponibilizado através de um endereço eletrônico e, em quando preenchido pelos respondentes, as respostas aparecem imediatamente na página do Google Forms do usuário que os criou. Essa é uma das principais vantagens no seu uso à visualização dos dados coletados. As respostas aparecem organizadas em uma tabela semelhante à apresentada na figura 5, onde cada coluna corresponde às resoluções de uma questão e cada linha corresponde a um respondente. Essa planilha pode ser exportada em diversos formatos, inclusive como uma planilha Excel. (MATHIAS; SAKAI, 2013, p.7).

A ferramenta virtual *Google Forms* permite que após os questionários serem aplicados é gerado as respostas em tempo real na página e tabulados em formato de gráfico com todas as respostas dos participantes, da mesma forma que responderam, e podem ser exportados em vários formatos, para ser possível analisar os resultados. (MATHIAS; SAKAI, 2013)

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos através dos questionários descritivos com 5 perguntas direcionadas aos gerentes de cada filial na empresa descrita anteriormente, totalizando em 6 gerentes, 2 de Tangará da Serra, 1 Cuiabá (Centro), 1 Cuiabá (Coxipó), 1 Rondonópolis e 1 Várzea Grande. Seguem conforme tabelas 1 para melhor visualização:

Tabela 1: Gerentes da empresa do ramo educacional

Pergunta	Resposta
1. Qual a finalidade da utilização da técnica para a movimentação interna dos colaboradores na empresa?	<p>Aproveitar talentos já existentes dentro da empresa.</p> <p>Motivo principal, é a preparação de mais colaboradores com experiências em vários setores da empresa, podendo assim, estando preparados a empresa pode promovê-los a qualquer momento, motivando os, e a empresa não fica não mão, num caso de desfalque.</p> <p>É a distribuição de tarefas, controle de horários dentro da empresa.</p> <p>Para que o colaborador conheça cada setor da empresa e o seu funcionamento.</p> <p>Cuidar e tratar seus colaboradores não apenas como funcionários, priorizando sempre o lado RH ou seja humanizando sua equipe, fazendo com que os mesmos sintam o desejo e o prazer de contribuir com o desenvolvimento e crescimento da empresa, sempre com o pensamento que se a empresa cresce as probabilidades de eles crescerem juntos são bem maiores e que não seja apenas o funcionário capitalista e sem estímulo e sim aquele que veste a camisa nos bons e ruins momentos, que por ventura venha acontecer. Ou seja, estamos no mesmo barco. Estes são um pouquinho das habilidades de um líder.</p> <p>A finalidade da Rotação de cargos é para treinar os colaboradores da empresa, alinhando competências com requisitos.</p>
2. Como é realizado o planejamento para a execução de rotações de	<p>São feitas reuniões com os gestores, bem como treinamentos e testes para ver o desempenho na nova função.</p> <p>Primeiro analisamos o setor que mais tem necessidade, depois selecionamos o colaborador que tem um perfil que mais se encaixa ao cargo a fim de começarmos o treinamento.</p>

funções com os colaboradores?	<p>Sempre analiso os perfis de cada funcionário para que se tenha habilidades em âmbitos dos atendimentos para na ausência de trabalho um funcionário se possa ter essa rotação de funções.</p> <p>De acordo com a necessidade de troca de função, é feito uma análise entre os colaboradores que se encaixam no perfil. Em seguida, é feito o teste com o colaborador.</p> <p>A Gerência faz o cronograma, reúne os colaboradores e solicita o apoio.</p> <p>Será obrigatório para todos que ingressarem na escola (respeitando a área, porque existem área técnica) e no final de cada semestre, fazemos uma campanha de uma semana de rotação, para aprender novas tarefas!</p>
3. A rotação de cargos é realizada com todos os colaboradores da empresa ou para um grupo específico? Por quê?	<p>Sempre que é preciso contratação de novos colaboradores. Antes fazemos o aproveitamento dos colaboradores já contratados</p> <p>Não são com todos, é analisado o setor que necessita, e os colaboradores são analisados individualmente.</p> <p>Para os cargos de atendimento ao público, não fazendo rotação para um cargo técnico e com informações mais precisas.</p> <p>Conforme a necessidade.</p> <p>De acordo com a necessidade todos colaboram em todos os setores espontânea, basta solicitar.</p> <p>Grupo específico no setor, aqui na escola poderia ser feito adm/comercial e instrutores separados porque este último exige conhecimento técnico.</p>
4. De quanto em quanto tempo é realizada a aplicação da ferramenta de rotação de cargos? Por quê?	<p>Não há tempo determinado.</p> <p>É feito sempre que necessário, ou oportuno! Depende muito da situação que se apresentar.</p> <p>Constantemente, devido ao nosso quadro ser enxuto e competente.</p> <p>Conforme a necessidade, nem sempre.</p> <p>Sempre quanto há alteração em setores, falta de colaboradores ou algum evento tipo “Proés”, projeto nos bairros etc.:</p> <p>Será interessante a cada 6 meses, fazer um programa de rotação e ser obrigatório para novos colaboradores.</p>
5. Para você gestor, a rotação de cargos traz quais benefícios para a organização e para o colaborador?	<p>Inúmeros benefícios, diminuição de trabalho em entrevistas, treinamentos do zero com pessoas que não conhecem a história da empresa.</p> <p>Equipe preparada, colaboradores multi tarefas, e motivados!</p> <p>Para a empresa otimiza os custos, pois temos profissionais completos e capazes de preencher várias funções, para o colaborador ele aprende e absorve vários conhecimentos que antes não tinham.</p> <p>Para nós empresa e mais cômodo e rápido utilizarmos o funcionário que já conhece a política da empresa, a forma de trabalho e a equipe e para o colaborador é a oportunidade de crescimento tanto profissional quanto financeiro.</p> <p>Supre a demanda da instituição desta forma conseguimos atender o nosso público a contento e para colaborador ele aprende trabalhar em coletividade, diminui o individualismo e aumenta a oportunidade para uma promoção na empresa ou quando sair e for em busca no mercado de trabalho com certeza será visto de forma ampla com capacidade para assumir funções em várias áreas conclusão todos saíram ganhando.</p> <p>Os benéficos da Rotação de cargo para mim são que podemos verificar melhor as habilidades e aptidões do colaborador e</p>

	analisar se ele possa ser mais bem aproveitado. Além disso o time fica apto para substituir uma função na ausência temporária de um determinado colaborador.
--	--

FONTE: Dados da pesquisa (2020)

Conforme resultados obtidos de todas as filiais da empresa observa-se que a empresa utiliza o treinamento de rotação de cargos, mas também se analisa que há filial que está em processo de adaptação para esse tipo de treinamento de acordo com as respostas.

4.1 FINALIDADE DA UTILIZAÇÃO DA TÉCNICA PARA A MOVIMENTAÇÃO INTERNA DOS COLABORADORES.

As respostas mostram que esses gerentes se preocupam em aproveitar mais o potencial dos colaboradores já existente, prepará-los para novas experiências e desafios, a empresa ter uma garantia que o processo não irá parar se caso tiver desfalque no quadro de funcionários, tratar os funcionários sempre pensando de forma que sintam reconhecidos pelo seu trabalho e esforço na realização das atividades desenvolvidas, aliar as habilidades e competências dos funcionários as com os requisitos propostos na empresa. Para Bohlander e Snell (2015), mostra que antes da aplicação do treinamento é preciso que a empresa identificar as experiências que o funcionário já possui.

Reconhecer as diferenças individuais na prontidão de cada treinando é tão importante no treinamento na empresa quanto em qualquer outra situação de ensino. Muitas vezes, é desejável agrupar indivíduos de acordo com sua capacidade para aprender, conforme determinada pela pontuação obtida em testes, e oferecer tipos alternativos de instrução para aqueles que precisam disso. (BOHLANDER E SNELL, 2015, p.270)

4.2 PLANEJAMENTO PARA A EXECUÇÃO DE ROTAÇÕES DE FUNÇÕES.

Segundo Chiavenato (2014, p. 318), “o desenho do projeto ou do programa de treinamento é a segunda etapa do processo. Refere-se ao planejamento das ações de treinamento e deve ter um objetivo específico”.

Percebe-se que no ramo educacional o planejamento é realizado através de reuniões com os gestores e criado um cronograma de quando irá aplicar o treinamento, é feitos testes com os funcionários e aplicados quando há necessidade do treinamento, o acompanhamento do treinamento é realizado pelos gerentes da empresa. Para Chiavenato (2014, p.312) afirma que “o treinamento é desenhado para construir talentos com conhecimentos e

habilidades necessárias aos seus cargos atuais ou construir competências individuais”.

4.3 A ROTAÇÃO DE CARGOS É REALIZADA NA EMPRESA.

Através das respostas a ferramenta de rotação de funções é aplicada na empresa quando: realiza a contratação, na ocasião em que tem a necessidade do funcionário adquirir novas experiências em outros setores para o próprio crescimento profissional sendo motivado a adquirir mais experiências, aprendendo a trabalhar em equipe e capazes de assumir outras funções, ou por falta de um colaborador no setor em precise que outro o substitua temporariamente, à medida que a empresa se encontra com o quadro de funcionários reduzido e ao realizar projetos escolares ou mudanças nos setores.

4.4 OS BENEFÍCIOS PARA A ORGANIZAÇÃO E PARA O COLABORADOR.

Para Bohlander e Snell (2015, p.270), “os futuros treinando devem ser avaliados para determinar se possuem a base de conhecimento e as habilidades necessárias para absorver o que lhes será apresentado”. Através da utilização da ferramenta mostrou muitos benefícios para os gerentes: avaliarem as habilidades de cada funcionários para uma futura promoção de cargo, aproveitando o potencial já existente, e também que não retrabalhos para contratar novos funcionários, mas aproveitando os talentos já existentes na organização, os colaboradores adquirem mais conhecimentos em outros setores e diminuição de custos para organização, pois os funcionários são capazes de preencher outros cargos.

Para Marras (2016), afirma que o treinamento pode incentivar na motivação dos funcionários:

Treinar um trabalhador é oferecer a ele a possibilidade de ser eficiente e eficaz- meta de todo o ser humano. Quanto mais real essa afirmação, maior a possibilidade de o trabalhador sentir-se motivado a fazer o que faz e o fazê-lo bem feito para a sua própria satisfação”. MARRAS (2016, p.136).

A pesquisa mostrou importância para os colaboradores adquirirem novas experiências em vários setores, desenvolver suas habilidades e competências, reconhecimento pelo trabalho desenvolvido na organização, abrindo portas para futuras promoções ou realocações de funções, motivar a

equipe de trabalho, diminuir o individualismo ter maior interação entre os próprios colaboradores. Para Bohlander e Snell (2015), “a maioria dos funcionários sente-se motivada para oportunidades de treinamento que lhes permitam desenvolver suas habilidades e avançar em suas carreiras”.

A pesquisa foi realizada com todos os 67 colaboradores da empresa, e percebe-se que algumas funções exigem uma formação para atuar em cargos específicos como professores e coordenadora pedagógica, e verifica-se que em “áreas que exigem o conhecimento técnico” não é possível realizar o treinamento de rotações de outros funcionários nessa função* especificamente.

Tabela 2: Cargo dos colaboradores

Quantidade	Cargo	Quantidade	Cargo
4	Agente de Recrutamento	1	Cobrança
1	Analista de cobrança	2	Financeiro
1	Atendente Comercial	1	Instrutor de Ensino
4	Auxiliar de Instrutor	2	Instrutor de Informática
1	Auxiliar administrativo	3	Instrutor (a)
1	Auxiliar assistente de recrutamento	2	Instrutor e T.I
2	Auxiliar de cobrança	1	Instrutora de cursos
3	Auxiliar de Inspetor de Alunos	2	Instrutora de informática
1	Auxiliar de vendas (telemarketing)	1	Instrutora supletivo
1	Auxiliar de vendas interna	1	Professor *
1	Auxiliar Financeiro	1	Professor de cuidador de idosos *
1	Auxiliar Pedagógico	7	Recepcionista
3	Consultor (a) comercial	1	Recepcionista do EJA
7	Consultor (a) de vendas	1	Secretária escolar
1	Consultora	1	Suporte Técnico
1	Coordenação Pedagógica*	2	Telemarketing
1	Coordenador de Ambiente Virtual (coordenador de laboratório)	1	Vendedora
1	Coordenadora de cursos	1	Zelador
1	Coordenadora de vendas		

FONTE: Dados da pesquisa (2020)

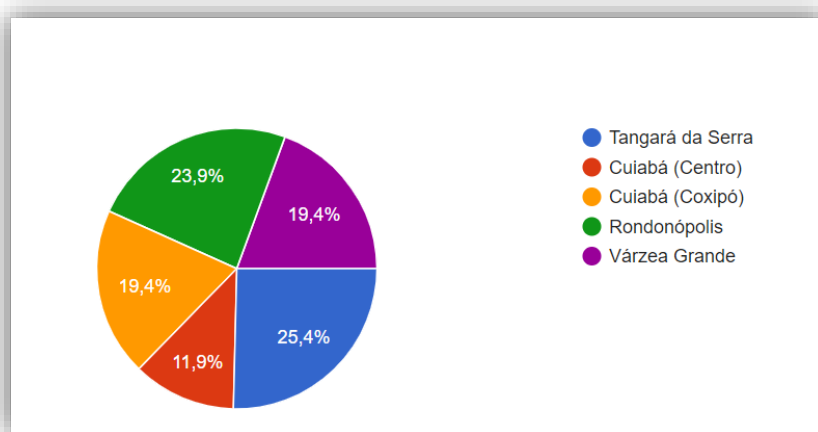
Observa-se que os professores exigem formação em ensino superior são poucos professores, sendo esses professores só para turmas específicas como:

libras, cuidador de idosos, inglês, classificação de grãos entre outros cursos que exigem que os professores sejam formado em níveis superiores. A coordenadora pedagógica também exige formação, pois ela é responsável pelo EJA da empresa.

Como é uma empresa de cursos de informática e profissionalizantes muitos instrutores são contratados para orientar e ensinar alunos, não são exigido formação de ensino superior, apenas é exigido que tenham conhecimentos dos cursos que ensinam em sala, como: informática básica e avançada, cursos profissionalizantes, cursos administrativos entre outros.

De um universo de 67 funcionários onde todos participaram da pesquisa sobre treinamento de rotação de cargos do segmento da educação na escola de cursos profissionalizantes nas 5 filiais da mesma empresa, os resultados foram obtidos através dos questionários virtuais do Google Forms, que foi aplicado aos funcionários com sete perguntas objetivas e uma descritiva e foram expostas em formato de gráficos e tabela para melhor visualização:

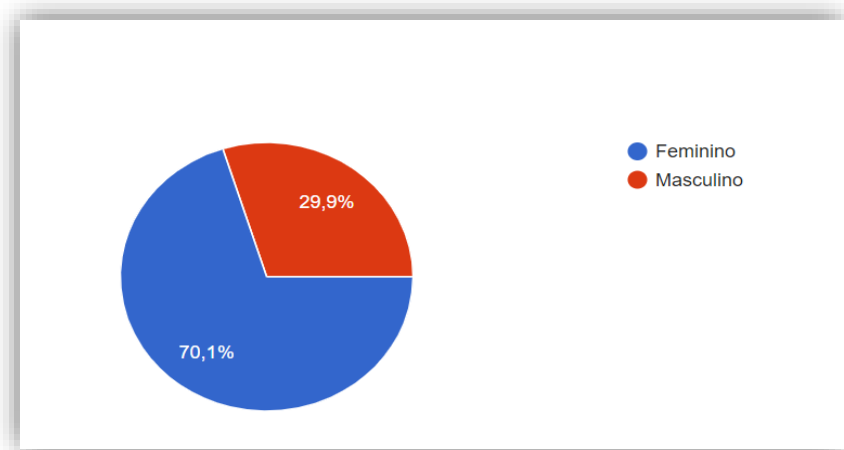
Gráfico 1: Pólo



FONTE: Dados da pesquisa (2020)

Os dados apontam que 25,4% pertence a Tangará da Serra, 23,9% Rondonópolis, 19,4% Cuiabá (Coxipó), 19,4% Várzea Grande e 11,9% Cuiabá (Centro). Analisa-se que a unidade de Tangará da Serra tem maior número de funcionários e Cuiabá (Centro) tem menor número.

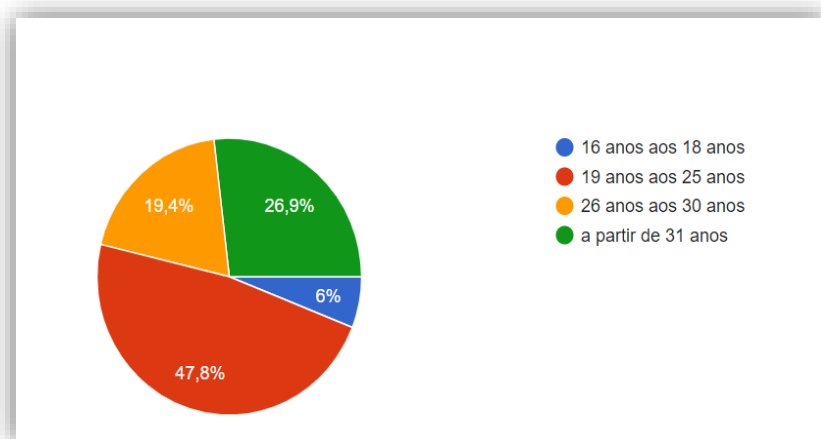
Gráfico 2: Sexo



FONTE: Dados da pesquisa (2020)

Percebe-se que 70,1% dos funcionários são do sexo feminino e 29,9% do sexo masculino. Por se tratar do ramo educacional predominou mais as mulheres para os cargos típicos do sexo feminino.

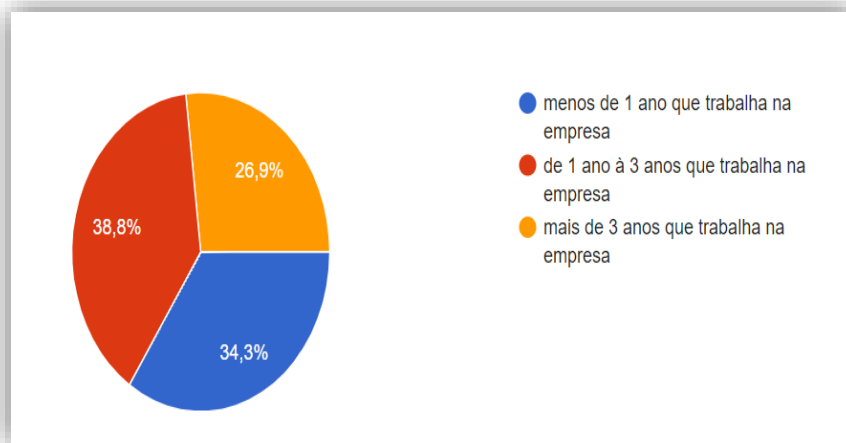
Gráfico 3: Idade



FONTE: Dados da pesquisa (2020)

A faixa etária que destacou maior número foi de 47,8% dos 19 anos aos 25 anos de idade, 26,9% corresponde às pessoas a partir de 31 anos, 19,4% são de 26 anos aos 30 anos e apenas 6% pertence dos 16 anos aos 18 anos.

Gráfico 4: Tempo de serviço no cargo/ função na empresa

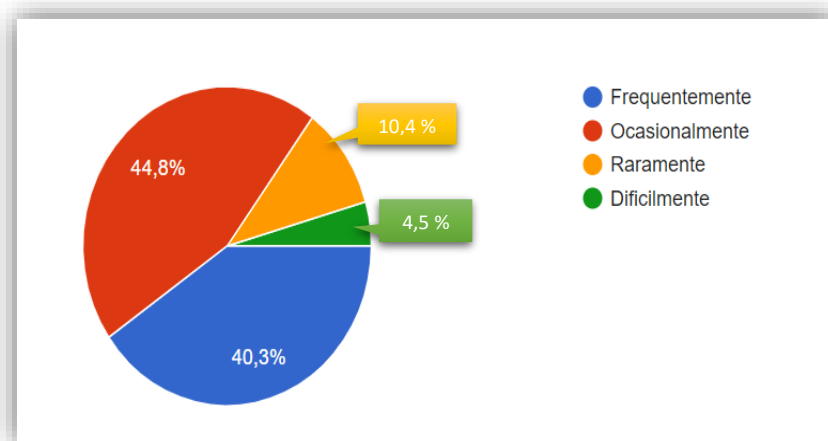


FONTE: Dados da pesquisa (2020)

O gráfico mostra que a empresa possui 34,3% dos funcionários que trabalham em menos de um ano, de um ano à três anos são de 38,8%, e colaboradores com mais de três anos na empresa são de 26,9%. Verifica-se que as cinco unidades possuem destaque em funcionário de um à três anos, apresentando funcionários recentes na empresa.

Para Bohlander e Snell (2015, p. 262) “muitos funcionários novos já possuem a maior parte dos CHAs (conhecimento, habilidades e atitudes) necessários para iniciar o trabalho. Outros precisam de treinamento intensivo antes de estar preparados para dar sua contribuição à empresa”, é importante que a empresa avaliar os perfis profissionais para aplicação do treinamento para suprir as reais necessidades, principalmente os que estão menos de 3 anos na empresa, pois com as habilidades e competências de cada colaborador podem ser aperfeiçoadas ou aqueles que não possuem nenhuma experiência possa prepara-los antes de ocupar a função.

Gráfico 5: Recebo treinamento profissional



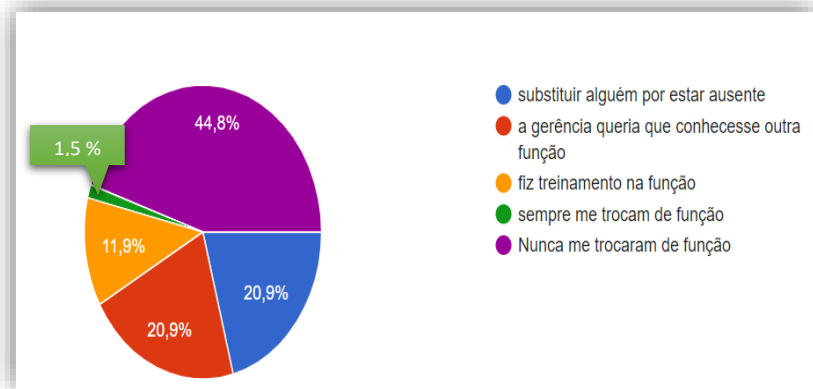
FONTE: Dados da pesquisa (2020)

Segundo os dados da pesquisa a empresa tem realizado o treinamento com os funcionários, ocasionalmente é realizado com 44,8%, 40,3% frequentemente, 10,4% raramente e apenas 4,5% recebe treinamento dificilmente. Para Chiavenato (2014, p. 310) a preparação é necessária para que os funcionários possam ter mais produtividade para desenvolver suas funções ou cargos, conceitua como:

Treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos e habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos influenciando seus comportamentos. (Chiavenato, 2014, p. 310)

Os resultados apontam que a empresa prioriza o treinamento em todas as filiais, mas pelo fato de ter funcionários que recebem treinamento raramente e dificilmente mostra que a empresa ainda pode fazer melhorias em seu treinamento e identifique a necessidade para que esses colaboradores possam realizar treinamento, pois o propósito é que os colaboradores tenham maior produtividade.

Gráfico 6: Você trabalhou em outra função na empresa?

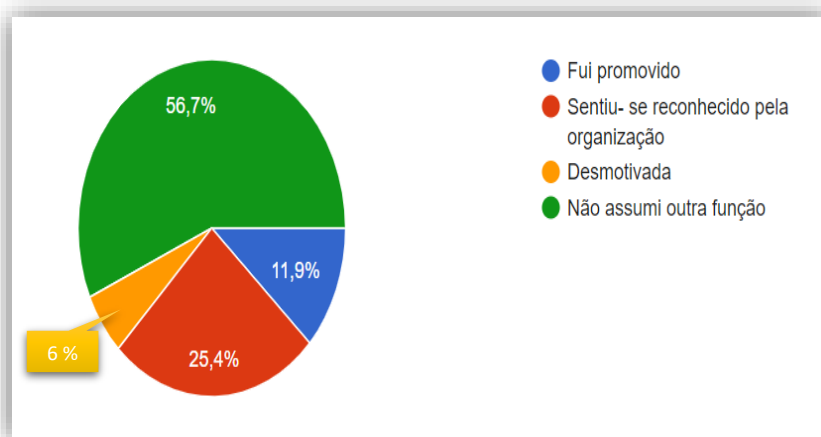


FONTE: Dados da pesquisa (2020)

Os resultados mostram que 44,8% nunca trocaram de função, 20,9% representam os funcionários que a gerência queria que conhecesse outra função, 20,9% são funcionários que substituíram por outro colaborador esteve ausente, 11,9% fez treinamento em outra função na empresa e nota-se que 1,5% frequentemente trocam de função, o objetivo da rotação é a aprendizagem e não aumento de tarefas, a empresa deve observar essas trocas de funções frequentes para que o funcionário não fique desmotivado.

Segundo Bohlander e Snell (2015, 281), diz que “a rotação de cargos e as transferências laterais dotam os treinando de uma variedade de experiências de trabalho e ampliam a compreensão de que necessitam para gerenciar pessoas de forma mais eficaz”, isso mostra que é importante que os colaboradores realizem esse tipo de treinamento para ter conhecimento em outros setores da empresa, adquirir novas experiências e ter visão clara sobre os processos da realização de outras atividades, mas a aplicação desse treinamento deve ser aplicado de modo eficiente, com objetivo de aprendizagem e não aumento de tarefas a serem desenvolvidas.

Gráfico7: Ao Assumir outra função, você:



FONTE: Dados da pesquisa (2020)

Os dados destacam que 56,7% não assumiram outra função, 25,4% sentiu-se reconhecido pela organização, 11,9% foram promovidos e apenas 6% sentiu-se desmotivada. Isso mostra que o uso da ferramenta impactou na motivação dos funcionários, no reconhecimento, e na promoção de cargo, pois apenas 6 % desses funcionários apresentam desmotivados. Chiavenato (2014, P. 326) afirma que:

A motivação influencia o entusiasmo da pessoa para o treinamento, conquista sua atenção para as atividades e reforça aquilo que é aprendido. A motivação para aprender é influenciada pelas crenças e percepções do treinamento. Se o treinando percebe que o treinamento não dará em nada ou se ele não estiver motivado, pouco se pode esperar de um programa de treinamento. (CHIAVENATO, 2014, P. 326)

O objetivo do uso do treinamento de cargos é que o funcionário aprenda e obtenha novas experiências e não que seja trocado de função, a pesquisa afirma que 56,8 % nunca assumiram outra função, isso mostra que a aplicação da técnica está sendo aplicada de forma correta, pois o objetivo é o conhecimento e não aumento de funções.

Diante dos dados supracitados, é possível perceber que tem filiais que possuem mais número de funcionários, em geral tem mais mulheres que trabalham no ramo educacional, a faixa etária se destaca dos 19 aos 25 anos de idade, tem funcionário recentes com menos de 3 anos na empresa. Os

resultados apresentados mostram que a gerência utiliza a substituição de um funcionário quando há necessidade.

Portanto, os dados obtidos apontam que a empresa do ramo educacional faz o planejamento do treinamento de rotação de cargos antes de ser aplicado nos colaboradores, com o objetivo de os funcionários terem novas experiências em outros setores, e sentirem-se motivados e reconhecidos pela organização, logo, têm novas oportunidades de crescimento profissional.

Através da técnica os gerentes da empresa acompanham melhor o perfil de cada colaborador, fazendo avaliações comportamentais e testes antes da aplicação do treinamento.

5. Considerações Finais

Atualmente nota-se que o treinamento é de suma importância para os colaboradores e para a própria organização, pois a técnica da rotação de funções quando aplicada da forma correta, supra as necessidades da organização evitando retrabalhos, e os funcionários sentem-se reconhecidos pelo seu potencial e motivados. Logo, através da pesquisa foi possível perceber que a empresa busca a capacitação dos funcionários através do treinamento de rotação de cargos para proporcionar aos colaboradores adquirirem novas experiências, habilidades, conhecimentos em outras áreas da empresa para obter a visão global da organização.

Com a realização dessa pesquisa pode concluir que a ferramenta de rotação de funções a empresa aproveita mais o potencial de cada colaborador, oferece aos funcionários oportunidades de promoções, realoca os funcionários ou realiza substituição quando há desfalque de funcionários.

Sendo assim o objetivo da pesquisa foi atingido com sucesso, pois mostrou que o treinamento de rotação de cargos é benéfico tanto para a empresa quanto para os colaboradores, e quando aplicada a técnica de rotação de funções é evitado os retrabalhos com contratação, menor uso de recursos ou custos, produz uma equipe mais motivada e preparada para desenvolver outras atividades.

Recomenda-se, por meio da ferramenta de treinamento de rotação de cargos, que as empresas do ramo educacional apliquem sem restrições, pois os

benefícios superam os custos, sendo uma ferramenta prática, qualifica os funcionários e desenvolve inovações no ambiente de trabalho, traz resultados imediatos para a organização, permite conhecer as rotinas e processos de outros setores por um período determinado e abre espaço para que os colaboradores tenham uma troca de ideais, informações para a melhoria nas atividades desenvolvidas em outros cargos, e conheça a empresa como um todo.

Essa técnica é eficaz para que a equipe de trabalho seja mais cooperativa, participativa e tenham uma visão mais estratégica, a aplicação pode ocorrer em uma vez na semana, um período durante o dia, em um mês, depende da necessidade da empresa, isso não significa que o rodizio de funções é acréscimo de trabalho temporário, mas o objetivo é a aprendizagem, a gerencia irá avaliar os perfis dos colaboradores por meio de uma gestão comportamental, analisando de que forma um funcionário de um determinado cargo irá se portar em outra função, podendo ser aplicada entre funcionário que não tem contato direto com cliente e passa a ter por exemplo.

Essa pesquisa sobre o tema a aplicação do treinamento de rotação de cargos em uma empresa educacional de Mato Grosso, pode ser dada continuidade a futuras pesquisas no ramo educacional sobre quais os outros tipos de treinamentos ou ferramentas que são aplicadas no ramos educacional e como elas impactam no desenvolvimento dos colaboradores.

6. Referências

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOHLANDER, George W; SNELL, A. Scott. **Administração de recursos humanos**. 16ª ed. São Paulo: Cengage, 2015.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos:** o capital humano das organizações. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier: 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH:** conceitos, ferramentas e procedimentos. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HEIDEMANN, Leonardo Albuquerque; OLIVEIRA, Ângelo Mozart Medeiros de; VEIT, Eliane Angela. **Ferramentas online no ensino de ciências: uma proposta com o Google Docs**, Física na Escola, V. 11, n. 2, 2010. Artigo Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bistream/handle/10183/116446/000792476.pdf?sequence=1>> Acesso em: 014/08/2020.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos:** princípios e tendências. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. 15ª ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MATHIAS, Sergio Larruscaim; SAKAI, Celio. **Utilização da Ferramenta Google Forms no Processo de Avaliação Institucional: Estudo de Caso nas Faculdades Magsul.** Faculdades Magsul (FAMAG), 2013. Artigo disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/seminarios_regionais/trabalhos_regiao/2013/centro_oeste/eixo_1/google_forms_processo_avaliacao_instit_estudo_caso_faculdades_mag.pdf>. Acesso em: 10/08/2020.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da pesquisa.** Artigo disponível em: <<http://www.inf.ufes.br/~pdcosta/ensino/2010-2-metodologia-de-pesquisa/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf>> Acesso em: 27 out. 2019.

7. ANEXOS (QUESTIONÁRIO DAS ENTREVISTAS)

Anexo I: Questionário direcionados para os gerentes

Qual a finalidade da utilização da técnica para a movimentação interna dos colaboradores na empresa?

Como é realizado o planejamento para a execução de rotações de funções com os colaboradores?

A rotação de cargos é realizada com todos os colaboradores da empresa ou para um grupo específico? Por quê?

De quanto em quanto tempo é realizado a aplicação da ferramenta de rotação de cargos?

Para você gestor, a rotação de cargos traz quais benefícios para a organização e para o colaborador?

Anexo II: Questionário para os colaboradores

1. **Sexo** () feminino () Masculino

2. **Idade :**

() 16 anos aos 18 anos

() 19 anos aos 25 anos

() 26 anos aos 30 anos

() a partir de 31 anos

3. **Qual o seu cargo?**

R.

4. **Tempo de serviço no cargo/função empresa**

() menos de 1 ano que trabalha na empresa

() de 1 ano à 3 anos que trabalha na empresa

() mais de 3 anos que trabalha na empresa

5. **Recebo treinamento profissional:**

() Frequentemente

() Ocasionalmente

() Raramente

() Difícilmente

6. **Você já trabalhou em outra função nessa empresa?**

() substituir alguém por estar ausente

() a gerência queria que conhecesse outra função

() fiz treinamento na função

() sempre me trocam de função

() Nunca me trocaram de função

7. **Ao assumir outra função, você:**

() Fui promovido

() Sentiu- se reconhecido pela organização

() Desmotivada

() Não assumi outra função