

JOB ROTATION - TREINAMENTO EFICAZ A BAIXO CUSTO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL

Curso Superior de Tecnologia em
Recursos Humanos

Período: 4º

Orientadora:

Professora Ana Christina Vanali

Autores

Camila Lamberg Do Amaral
Katia Dantas Alves De Jesus
Loryane Santos Barbosa Borges
Patrícia Dantas Andrade
Rhaieni Besbati Chikoski
Stefany Fernanda Dos Anjos

RESUMO

O presente artigo é um estudo de caso na empresa Edea Brasil, que atua no ramo de automação industrial, e tem como propósito apresentar um plano de ação para a implantação do sistema job rotation, deste modo visando maior agilidade e eficácia dos processos organizacionais, buscando identificar os principais colaboradores chaves fazendo uma avaliação minuciosa em relação ao rodízio de funções. Uma vez que atualmente a produção da empresa encontra-se comprometida devido ao desfalque de colaboradores chaves no processo de fabricação, devido à falta de capacitação e desenvolvimento da mão-de-obra, assim podendo impactar diretamente nos processos de fabricação da empresa gerando, atrasos, projetos mal elaborados e até retrabalhos, assim aumentando os custos do projeto e diminuindo a margem de lucratividade da organização. O objetivo geral desse artigo é propor uma nova forma de organização do trabalho com a implantação do sistema de rodízio de funções (job rotation). A metodologia utilizada foi a pesquisa documental, bibliográfica e de internet, a entrevista informal e a observação não participativa. Também foram utilizadas técnicas do brainstorming, Matriz de GUT, benchmarking, 5W2H e do cronograma para a realização do plano de ação. Durante a elaboração desta pesquisa foi possível notar que o processo de treinamento e desenvolvimento é uma das ferramentas estratégicas e primordiais no desenvolvimento organizacional. O resultado do estudo permitiu a verificação dos objetivos mencionados, sendo todos atingidos visando que por meio do job rotation, os colaboradores se familiarizam com outras atividades e, assim surgindo o interesse dos colaboradores por um processo de aprendizagem que os levem a uma ascensão futura.

Palavras-chave: 1- Profissionalização. 2- Rodízio de tarefas. 3 - Job rotation. 4 - Organização do trabalho.

1. INTRODUÇÃO

A profissionalização nas empresas deve ser utilizada para proporcionar mais agilidade e eficácia aos seus processos. Caso isso não ocorra, a organização corre o risco de não se posicionar a frente das suas concorrentes. E diante das constantes transformações ocorridas no mercado, isso pode ser fatal. Sem a profissionalização a empresa pode ter problemas com sobrecarga de trabalho para gestores e colaboradores, administração sem controle, queda na qualidade do atendimento e na prestação de serviço, gerando atrasos e insatisfações dos clientes, entre outros.

Ao se preocupar com a profissionalização, a empresa mostra seu comprometimento, a sua capacidade de inovar e fazer a diferença, sendo essas características bastante fundamentais para a empresa que quer construir um ramo de sucesso.

De acordo com o dicionário Significados (2018, *on line*) comprehende-se profissionalização como

o ato de capacitar um indivíduo para uma ou algumas determinadas funções de maneira mais aprofundada, objetivando torná-lo apto para a atividade ou uma cadeia de atividades, dependendo da responsabilidade profissional que o mesmo precise ter para uma determinada empresa, setor ou área. Assim obter certo nível profissional ou para alcançar maior habilidade num determinado trabalho como a capacitação. A profissionalização pode ser entendida como um processo de evolução em direção a um nível maior de formalidade, podendo envolver também as condições materiais, culturais e sociais.

A profissionalização, quando implementada deve ser realizada mediante um desenvolvimento planejado, que contemple tanto aqueles que exerçerão cargos na administração da empresa, como aqueles que participarão da sua gestão, mas que como detentores de parte da propriedade da empresa, devem se preparar para este papel (RIBEIRO, 2018),

Dentro das possibilidades de profissionalização, estão os planos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Treinamento é um processo de aquisição das competências básicas e essenciais para um determinado trabalho ou atividade, destinado as metas e objetivos específicos como a compreensão de um processo e operação de uma determinada máquina sistema ou atividade (SILVA, 2016).

Competências representam características possíveis de serem verificadas nas pessoas incluindo conhecimento, habilidades e atitudes. Se utiliza do conceito de competências como uma ferramenta para redefinir o processo de identificação das características essenciais de sucesso para os diferentes tipos de papéis profissionais na organização. (RUZZARIN; AMARAL; SIMIONOVSKI, 2006)

O treinamento e o desenvolvimento são muito importantes dentro das organizações, pois está relacionado ao desenvolvimento de habilidades, competências e à performance dentro da organização. O desenvolvimento é importante porque cria um propósito, mantém o nível de motivação alto por mais tempo e gera fôlego para colocar projetos em prática e desenvolvê-los

até o fim. O treinamento e o desenvolvimento melhoram a produtividade, ajudando a empresa a reduzir seus índices de *turnover*, oferecendo resultados melhores nos seus processos, melhorando o estabelecimento de metas, mudando o clima organizacional e incentivando o trabalho em equipe por que hoje, cada talento conta, e as empresas devem se conscientizarem que é importante apostar e investir no desenvolvimento talentos.

Para compreender na prática a importância da profissionalização e da capacitação das pessoas nas organizações, o presente artigo é um estudo de caso em uma empresa do ramo automação industrial com o objetivo de apresentar uma proposta de implementação do sistema *job rotation*, para melhoria dos processos da organização, bem como para o desenvolvimento das pessoas.

Segundo MELO *et al* (2016) o *job rotation* é uma das formas mais eficazes de desenvolvimento profissional, e basicamente consiste em um rodízio de funções, permitindo que os colaboradores de uma mesma equipe transitem em diversas funções. Esse sistema faz com que o colaborador execute de fato o trabalho e desenvolva a habilidade para realizar determinada atividade, sendo uma forma de tirar o colaborador da zona de conforto e evitar que pessoas sejam insubstituíveis, uma vez que todo o time conhece o processo.

De acordo com o Katz (2009), são as habilidades que transformam conhecimentos em ações para chegar a determinado objetivo. Então, a palavra habilidade pode ser conceituada como a medida de competência que uma pessoa possui para solucionar um problema, em outras palavras, o grau de competência para dispor de seu conhecimento e torná-lo uma ação favorável.

O *job rotation* é usado para promover a integração entre as pessoas e reduzir resistências. Na atualidade, as empresas utilizam *job rotation*, ou rodízio de funções, para que as pessoas se tornem aptas em múltiplas tarefas, ou seja, incorporem novas competências e se tornem multifuncionais. (JOAHNN, 2013)

2. JORNADAS DE APRENDIZAGEM

2.1 – HANDS ON

O estudo de caso aqui apresentado foi realizado na empresa EDEA Brasil. Segundo Yin (2015), o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento, sendo sua tendência central aquela que tenta iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões, compreender um método abrangente cobrindo a lógica do planejamento, as técnicas de abordagens específicas.

A EDEA do Brasil foi fundada em 2004, por dois colegas de trabalho, os senhores José Cesar Felipe e Ilton Luchtenberg, que trabalharam em outras empresas da área de automação. Eles perceberam, na época, que havia pouca opção de escolha referente as empresas de

automação industrial na região de Curitiba. Viram, então, uma grande oportunidade e decidiram fundar sua própria empresa, com o intuito de fornecer dispositivos de automação para grandes organizações. Atualmente, a EDEA Brasil está em posição de referência no fornecimento de soluções para as indústrias automotivas e da linha branca. Todos os equipamentos produzidos por ela são customizados para atender as necessidades do processo de cada cliente e as características específicas de seus produtos (figura 1). Em sua carteira de clientes aparecem a Electrolux, Fiat, Aethra, Faurecia, O Boticário, Renault, Dunlop, entre outros (figura 2).

FIGURA 1 – SEGMENTOS DE ATUAÇÃO PARA EQUIPAMENTOS CUSTOMIZADOS DA EDEA



FONTE: EDEA BRASIL (2020)

FIGURA 2 – PRINCIPAIS CLIENTES DA EDEA BRASIL



FONTE: EDEA BRASIL (2020)

Como a EDEA Brasil realiza a fabricação de maquinário muito específico, ela acaba não enfrentando uma grande concorrência na área em que atua na região da grande Curitiba. De acordo com Aldo Cesar (2019), hoje o mercado brasileiro desponta como um grande consumidor de tecnologia de automação, pois segundo o autor:

A chamada indústria 4.0, fortemente embasada na automação, vem possibilitando à indústria brasileira crescer e alcançar níveis de eficiência inimagináveis em um passado recente. [...] Segundo a ABB, multinacional líder em tecnologias digitais para a indústria, os negócios desse setor no Brasil cresceram 25% neste ano, muito acima da média de 15% para a América do Sul (CESAR, 2019, *online*).

Ainda segundo Cesar (2019), os setores que mais têm alavancado esse crescimento são o de petróleo, mineração e celulose, tradicionais consumidores de tecnologia, mas também de açúcar, etanol e biodiesel. Porém, enquanto as indústrias globais expandem cada vez mais seus investimentos em automação industrial, o Brasil ainda segue em ritmo lento, se comparado com os países mais desenvolvidos.

As informações analisadas neste trabalho foram obtidas por meio de uma entrevista realizada de forma informal, via aplicativo de reunião remota e WhatsApp, pois devido a pandemia da COVID-19, não houve a oportunidade da realização da visita acadêmica para se efetivar a pesquisa de campo, e assim realizar a entrevista pessoalmente.

No dia 18 de setembro de 2020 a entrevista foi realizada com o gerente de produção, o senhor Everton Thiago Borges. O tipo de entrevista realizada foi a não estruturada, aquela que não tem um roteiro pré-estabelecido, e o entrevistador ouve o entrevistado, faz perguntas e observações. O entrevistador tem como vantagem descobrir novas informações, porém essa técnica demanda um tempo muito mais longo para ser realizada (HUTZ; BANDEIRA; TRENTINI, 2015).

O gerente da produção comentou que com a pandemia da COVID-19, muitos dos funcionários tem ficado afastados de suas funções, aumentando o índice de absenteísmo. Isso tem feito com que a empresa tenha atrasos em seus projetos e nos processos de fabricação, por não ter outro colaborador com as mesmas qualificações para dar sequência, e esse tem sido o maior desafio da empresa nesse momento. Durante a entrevista observou-se que, isso não é um problema que começou devido a pandemia, mas que ele também pode ocorrer por outros motivos, tais como afastamento por doença, por acidente de trabalho, por licença maternidade e paternidade, por óbito de parentes de primeiro grau, entre outros. Também se evidenciou a falta de uma ferramenta adequada para a avaliação de desempenho, assim a empresa não tem como verificar se o objetivo está sendo alcançado, não consegue dar um *feedback* ao seu colaborador, pois a empresa não sabe como está o seu desempenho.

Atualmente a EDEA do Brasil conta com 25 funcionários. De janeiro a maio de 2020, o número mensal de pessoas com afastamento por motivo de doença ficava entre 1 a 3, com no máximo 3 dias de ausência. Devido a pandemia da COVID-19, esse número aumentou, ficando mais evidente essa situação, nos meses de junho, julho e agosto quando ocorreram 9 afastamentos de funcionários com suspeita de estarem com a COVID-19, conforme o gráfico 1. Esses foram afastados por mais de 10 dias, alguns com teste positivo para o vírus, outros apenas com suspeita.

GRAFICO 1 – AFASTAMENTOS POR DOENÇA NA EDEA BRASIL

Fonte: Elaboração das autoras conforme dados cedidos pela EDEA Brasil (2020)

O afastamento dessas pessoas acarretou dentro da organização, atrasos nos processos da empresa, gerou parada de máquinas essenciais nos processos produtivos, devido ao desfalque de pessoas chaves nos setores, ou seja, houve o aumento dos índices de absenteísmo da organização gerando falta de motivação dos colaboradores, assim diminuindo a performance da empresa e de seus colaboradores.

Diante do cenário atual descrito da empresa EDEA do Brasil, o objetivo geral desse artigo é propor uma nova forma de organização do trabalho com a implantação do sistema de *job rotation* (rodízio de funções), uma vez que foi identificada o comprometimento da produtividade e da economicidade da empresa, e a dificuldade em cumprir suas metas devido à ausência de pessoas. Assim, ao realizar o desenvolvimento de pessoas com a implantação do sistema *job rotation*, quando houver a necessidade de substituição de pessoal a empresa terá opções de ação. Os objetivos específicos são, identificar as causas de porque a empresa não tem um sistema de rodízio de funções implantado, buscar alternativas de solução e propor um plano de ação para a implantação do sistema de *job rotation*.

2.2 – WORK LAB

O desenvolvimento de pessoas, auxilia na expansão das potências humanas, para assim alcançar os objetivos esperados, concedendo novas técnicas e práticas, que irão trabalhar as questões de autoconfiança e autoestima (QUEIROZ, 2012).

O desenvolvimento de pessoas representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações. Ele visa a aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos e a modificação de comportamentos e atitudes, além de definir métodos e procedimentos que possibilitem maximizar o desempenho profissional e elevar níveis de motivação para o trabalho. Um plano de

treinamento motiva as pessoas da organização, cria perspectivas de evolução e contribui para melhoria dos resultados. (TACHIZAWA, FERREIRA, MELO 2006.)

Para Zarifian (2001) desenvolvimento de pessoas é um processo de potencialização de habilidades e competências para conquistar objetivos e criar condições para uma vida bem-sucedida em todas as suas instâncias. Trata-se de uma maneira de encontrar o seu potencial máximo como indivíduo. Mas essa é uma jornada que demanda tempo e dedicação, os pré-requisitos para o desenvolvimento pessoal incluem definição de metas, planejamento e autoconhecimento. Na era do conhecimento o desenvolvimento humano representa vantagem competitiva. O sucesso das organizações depende das mentes que as compõem, mentes que se aperfeiçoam, se qualificam e se desenvolvem continuamente para acompanhar a rapidez das mudanças de mercado e o desenvolvimento tecnológico.

A dinâmica de uma empresa de automação industrial começa com o ciclo do projeto de um equipamento "dedicado", como é comumente chamado pelos clientes do segmento. Inicia-se antes mesmo do recebimento do pedido de compras. A demanda do cliente é enviada na forma de um Caderno de Especificações ou Memorial Descritivo. Neste documento os clientes costumam descrever a necessidade técnica do equipamento que será comprado e as características e limitações exigidas. A partir da leitura deste documento, o orçamentista da empresa esboça o conceito do provável equipamento que atenderá esta demanda técnica. Segue então a etapa da precificação do futuro equipamento e a descrição textual do mesmo na forma de Proposta Técnica. A descrição precisa ser clara e suficiente para o cliente entender o que está sendo oferecido, e ao mesmo tempo resumida para que o *know-how* da empresa não seja transmitido gratuitamente (EDEA DO BRASIL, 2020).

Passada a etapa de negociações comerciais, o Memorial Descritivo, os desenhos 2D e 3D do produto e a Proposta Técnica são entregues ao projetista que irá, de fato, elaborar o projeto do equipamento. Uma reunião de *kick-off*, ou seja, a reunião para o início do projeto, é realizada com o cliente para alinhar as expectativas sobre o equipamento. O projeto é então desenvolvido e passa por uma revisão realizada pelo orçamentista, que verifica se estão respeitados os conceitos definidos durante a fase de orçamento e a consequente manutenção dos custos dentro do previsto. A fase seguinte é a apresentação formal do projeto ao cliente. Nesta etapa o cliente irá avaliar o conceito sob todos os aspectos que podem impactá-lo. Normalmente nas reuniões de *design review* estão presentes representantes do cliente dos setores de Produto, Processo, Segurança/Ergonomia e Manutenção, todos juntos para repassarem as diferentes etapas do projeto. Desta reunião surge a lista de modificações solicitadas a partir do conceito apresentado. O projetista revisa o seu projeto de forma a atender todos os questionamentos do cliente, ainda limitado pela verba disponível para a construção do equipamento e outras restrições técnicas e comerciais. O projeto é novamente apresentado ao cliente e caso não surjam novos pedidos de

alteração, é considerado APROVADO. Segue então para fase de detalhamento 2D de todas as peças a serem fabricadas, além da elaboração das listas de materiais comerciais (EDEA DO BRASIL, 2020).

A partir dos pacotes de desenho impressos inicia-se a fase de fabricação do equipamento, seguida da montagem, comissionamento e testes *try-out* (testes de equipamentos com a equipe na própria empresa contratante). O objetivo dessa etapa é proporcionar e garantir ao cliente os melhores resultados com o produto entrega, instalação e acompanhamento (EDEA DO BRASIL, 2020).

502

Uma vez entendida a dinâmica de funcionamento de uma empresa de automação industrial, através do *brainstorming* foram levantadas as possíveis situações que hoje impedem a EDEA do Brasil de ter um sistema de rodízio de funções implantado. Para Seleme e Standle (2010, p. 56) o *brainstorming* “é uma ferramenta utilizada em reuniões nas quais os integrantes têm liberdade total de expor suas ideias, por mais absurdas que pareçam, sem se preocuparem uns com os outros, dos quais recebem ou não influências. Tais ideias são classificadas e avaliadas de acordo com as expectativas da organização”.

As causas levantadas que não estão permitindo a EDEA do Brasil atender seus objetivos de produção são:

- Falta de capacitação e desenvolvimento da mão-de-obra
- Falta de um sistema de rodízio de funções
- Desfalque de colaboradores chaves no processo de fabricação
- Baixo comprometimento dos colaboradores com os objetivos da empresa
- Falta de motivação dos funcionários
- Máquinas paradas por falta de pessoal
- Aumento do índice de absenteísmo por doença

Utilizou-se a Matriz GUT para a priorização dessas causas. Seleme e Standle (2010), relatam que a Matriz GUT considera, além da gravidade do problema, da urgência na tomada de ações e da tendência delineada, o relacionamento entre os três fatores de análise, caracterizando, assim a matriz, que se apresenta com a configuração de fatores e pesos de avaliação. Custódio (2015), diz que a Matriz GUT seleciona fatores para que indiquem uma priorização de alternativas. Consiste em uma análise realizada a partir da gravidade do problema, apontando as causas que serão tratadas com prioridade, através dos problemas ou fatores de risco que obtiverem maior pontuação.

O Quadro 1 apresenta a priorização das causas levantadas na EDEA do Brasil através da Matriz GUT.

QUADRO 1 – MATRIZ GUT DA EDEA BRASIL

CAUSAS	G	U	T	GxUxT
Falta de um sistema de rodízio de funções	4	5	3	80
Desfalque de colaboradores chaves no processo de fabricação	5	4	5	80
Falta de capacitação e desenvolvimento da mão-de-obra	4	5	3	60
Baixo comprometimento dos colaboradores com os objetivos da empresa	3	3	4	36
Falta de motivação dos funcionários	3	3	3	27
Máquinas paradas por falta de pessoal	3	2	2	12
Aumento do índice de absenteísmo por doença	3	2	2	12

Fonte: Elaboração das autoras conforme dados cedidos pela EDEA Brasil. (2020)

Priorizou-se as causas apresentadas no quadro 1 matriz GUT, que atingiram valor final igual ou superior a 60 pontos, para classificá-las como maior prioridade para a criação dos planos de ações, evidenciando-se que dentre as causas encontradas, as mais relevantes seriam as que se mostram maior valor de gravidade, urgência e tendência, sendo elas:

1. Falta de um sistema de rodízio de funções, pode impactar diretamente nos processos de fabricação da empresa gerando, atrasos, projetos mal elaborados e até retrabalhos, assim aumentando os custos do projeto e diminuindo a margem de lucratividade da organização.
2. Desfalque de colaboradores chaves no processo de fabricação, se não avaliado e percebido pela organização e tratado com a devida prioridade pode ocasionar paradas de máquinas, perda de time de produção e até gerar o efeito gargalo.
3. Falta de capacitação e desenvolvimento da mão-de-obra, a capacitação dos colaboradores é algo que as empresas devem ter em mente como um investimento e não um custo ou desperdício, pois se não capacitado o colaborador não agrega nada a empresa, e acaba desmotivado.

2.3 – EXCHANGE IDEAS

De acordo com Neumann e Scalice (2015), *benchmarking* pode ser definido como um processo continuo e sistemático utilizado para investigar o resultado em termos de eficiência e eficácia de unidades com processos e técnicas comuns de gestão, ou seja, *benchmarking* é considerado a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior. É visto como um processo positivo e proativo por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica, a fim de melhorar a sua própria performance nessa ou em outra função semelhante.

Seleme e Stadler (2010, p. 60) definem que o *benchmarking* considera as melhores práticas do mercado, ou seja, as usadas pelas melhores empresas, e tais práticas, se adequadas, devem ser aplicadas na organização.

Nesse trabalho utilizou-se a técnica do *benchmarking* para o levantamento de possíveis soluções através da análise de estudos de caso em outras empresas que apresentaram problemas de desempenho dos colaboradores que a empresa não conseguia mensurar.

No primeiro estudo de caso analisado foi da empresa Chrysler. A maioria dos funcionários da linha de montagem da Chrysler nos Estados Unidos tem altos níveis de especialização de trabalho. De acordo com uma estimativa, o tempo médio de ciclo desses membros da equipe de produção é de cerca de 65 segundos. Os executivos da Chrysler estão cientes dos problemas fisiológicos e motivacionais que o trabalho repetitivo pode causar, então introduziram a rotação de trabalho, na qual os funcionários trabalham em equipes e alteram suas respectivas estações de trabalho depois de algumas horas. “A ideia de rotação de trabalho faz uma diferença enorme”, afirma um executivo da Chrysler. “O trabalho melhora naturalmente, a qualidade aumenta, a produtividade também”. A Chrysler informou melhorias significativas em moral e produtividade durante o primeiro ano do programa de rotação de trabalho. (MCSHANE, VON GLINOW, 2014).

O segundo caso analisado foi através de uma entrevista informal realizada no dia 09 de novembro de 2020, com o assistente de operações, Luiz Gustavo Paulin Juawski, colaborador do Grupo Proxys, do ramo de distribuição e logística especialista em operações de e-commerce. Foi relatado que a área de operações logísticas da Proxys realiza o *job rotation*. Segundo Luiz Gustavo, a empresa optou por esse modelo após alguns desligamentos voluntários e uma taxa significativa de absenteísmo identificados na área, o qual deixavam a operação descoberta e com falta de profissionais qualificados para dar continuidade à produção. Atualmente os colaboradores ficam um mês e meio em cada posição, assim desenvolvem profissionais multidisciplinares e o time não fica descoberto no caso de desligamentos e absentismo, sem contar o alto rendimento dos colaboradores por realizarem atividades extra rotineiras.

Após a análise dos dois estudos de caso elaborou-se o quadro 3 com as propostas de alternativas de solução para as causas priorizadas na EDEA do Brasil.

QUADRO 2 – PROPOSTA DE ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO PARA A EDEA

CAUSAS	PROPOSTAS
Falta de um sistema de rodízio de funções	Implementar o sistema de <i>job rotation</i> .
Desfalque de colaboradores chaves no processo de fabricação	Implementar o sistema de <i>job rotation</i>
Falta de capacitação e desenvolvimento da mão-de-obra	Implementar um plano de treinamento e capacitação da mão de obra.

Fonte: Elaboração das autoras (2020)

2.4 – TIME TO SPEAK

Utilizou-se do 5W2H para se propor um plano de ação para cada causa priorizada, com o objetivo de implementar o *job rotation* na EDEA Brasil.

Para Custódio (2015) a terminologia da ferramenta 5W2H tem origem nos termos da língua inglesa what (o que), who (quem), why (por quê), where (onde), when (quando), how (como) e how much (quanto). Basicamente a ferramenta consiste em um checklist de determinadas atividades que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível por parte dos colaboradores da empresa, a fim de mensurar o seu propósito.

Seleme e Stadler (2010, p. 42) apontam:

505

Que a utilização de tal ferramenta permite que um processo em execução seja dividido em etapas, estruturadas a partir das perguntas, com o intuito de serem encontradas as falhas que impedem o término adequado do processo. O resultado de sua aplicação não é a indicação clara das falhas, mas sim sua exposição para uma análise mais acurada.

Evidenciando se que a organização necessita do *job rotation*, pois essa ferramenta é essencial para que a EDEA não possua somente um colaborador chave e adequado para cada função, mas sim opções de substituição. Acredita-se que com a implantação do *job rotation* haverá benefícios durante seus processos, diminuindo número de paradas e atrasos nos seus processos produtivos. O quadro 2 mostra o plano de ação para a implantação do sistema de rodízio.

QUADRO 3 – 5W2H PARA FALTA DE UM SISTEMA DE RODÍZIO DE FUNÇÕES (JOB ROTATION)

ELABORAÇÃO	
O QUE?	Elaborar o plano de implantação do <i>job rotation</i> dentro da EDEA Brasil
QUEM?	Analista de RH em conjunto com o gestor de cada área.
ONDE?	Na EDEA Brasil no setor de RH da organização.
POR QUÊ?	Para implantar o sistema de <i>job rotation</i> ; Para diminuir as paradas de máquinas; Para melhorar o desempenho dos colaboradores e seu desenvolvimento profissional; Não ter somente uma pessoa chave nos processos produtivos.
QUANDO?	De 06 de Janeiro a 05 de fevereiro 2021.
COMO?	Contratando novos colaboradores, iniciando processos de contratação para posteriormente iniciar a implantação do <i>job rotation</i> . E escolhendo as melhores formas para implementar o <i>job rotation</i> .
QUANTO?	De duas horas da Analista de RH por semana totalizando 12 horas sem horas extras.
VALIDAÇÃO	
O QUE?	Validar o plano de implementação do rodízio de funções (<i>job rotation</i>).
QUEM?	O Diretor
ONDE?	Na EDEA Brasil no setor administrativo em conjunto ao setor financeiro.
POR QUÊ?	Para que seja um procedimento oficial.
QUANDO?	De 10 de Fevereiro a 22 de fevereiro de 2021.
COMO?	Apresentação da proposta elaborada para o diretor da empresa; Realizando os ajustes na proposta caso necessário.

506

QUANTO?	2 horas de reunião, totalizando um total de 6 horas de trabalho da analista financeiro, analista de RH, Gestores e Diretor.
IMPLEMENTAÇÃO	
O QUE?	Implantar o rodízio de funções em cada setor onde a necessidade.
QUEM?	Analista de RH junto com gestores.
ONDE?	Na EDEA Brasil no setor administrativo e de produção.
POR QUÊ?	Para diminuir as paradas de máquinas; Para aumentar o número de pessoas chave dentro dos setores.
QUANDO?	A partir de 1º de março a 15 de junho 2021.
COMO?	Apresentação do método e plano elaborado para todos os gestores; Utilizando um cronograma detalhado da implantação do rodízio de funções;
QUANTO?	Utilizando 4 horas de cada um dos gestores e RH, totalizando um total de 20 horas.
AVALIAÇÃO	
O QUE?	Verificar os resultados obtidos pela implantação do sistema de rodízio (<i>job rotation</i>); Verificar se foi satisfatório ou não.
QUEM?	Analista de RH; O colaborador em treinamento nos setores e áreas alocados; Gestores.
ONDE?	Na EDEA Brasil.
POR QUÊ?	Para verificar se a implantação do <i>job rotation</i> forneceu o resultado esperado. Levantar o custo benefício do plano proposto;
QUANDO?	De 05 de julho de 2021 a 09 de julho de 2021
COMO?	Realização de avaliação do colaborador após a realização da função; Avaliação 90° e 180° graus Pesquisa de satisfação.
QUANTO?	Utilizando 1 horas do Analista de RH, 1 hora do colaborador e mais 1 hora do gestor totalizando um total de 3 horas sem horas extras.

Fonte: Elaboração das autoras (2020).

Depois de verificada a Matriz GUT e priorizadas as causas com maior valor de gravidade, urgência e tendência, verificamos que uma das principais causas é a falta do *job rotation*, o sistema de rodízio de funções. Essa ação seria implantada pela analista de RH em conjunto com os gestores de cada área, buscando identificar os principais colaboradores chaves fazendo uma avaliação minuciosa em relação ao rodizio de funções avaliando os riscos existentes nos postos de trabalho assim alinhando as ações concretas que devem ser tomadas, analisando quais postos de trabalho devem ser trocados, tentando alinhar em conjunto com as equipes de trabalho a melhor forma para treinar os outros membros da equipe, juntando os conhecimentos de cada um sobre as máquinas e equipamentos que utilizam para elaboração de seus trabalhos e realização de todos os processos tentando assim definir de quanto em quanto tempo deve ser realizada a troca e qual a ferramenta que melhor monitorará essa troca encontrando a forma adequada de realizar o sistema de rodízio de funções, não trazendo custos para empresa, como novas contratações e aquisição de máquinas.

Uma vez elaborado o projeto do sistema *job rotation*, será realizada sua validação pelo diretor da EDEA Brasil. O projeto será apresentado a ele para que ele possa dar seu *feedback* e solicitar alterações se necessário, o processo ocorre para que o procedimento se torne oficial dentro da organização.

Depois da aprovação da proposta de implantação de *job rotation*, será efetuada pela analista de RH, em conjunto com o gestor de cada área, onde a colocação do sistema de rodízio na prática, utilizando um cronograma pré definido. Após a implantação do sistema de rodízio será realizada uma avaliação para ver se os resultados previstos estão sendo atingidos. Será utilizado as ferramentas de avaliação de desempenho 90° graus onde o líder avaliará o colaborador que vem atuando no *job rotation*, depois será feita uma avaliação de desempenho 180° graus onde os membros de uma equipe se auto avaliaram e também farão a avaliação do seu líder, que pode ser tanto coletiva, quanto individual, para verificar se o processo tem gerado resultados positivos ou não.

Para realizar a avaliação de desempenho, é preciso já ter definido um ponto de partida que permita a organização compreender o resultado atual, os resultados já atingidos e quanto esforço ainda serão necessários para alcançar por completo as metas e os objetivos definidos. (JARDEWESKI E JARDEWESKI, 2014).

Segundo Chiavenato (2009), a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa. A avaliação do desempenho recebe também a denominação de avaliação do mérito, avaliação de pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal, entre outros.

Como verificado na entrevista informal, a empresa EDEA Brasil não tem um sistema de *job rotation* implantado, assim o desfalque de funcionários acaba gerando paradas de máquinas e dos processos de produção, pois a empresa tem um único colaborador chave dentro de cada setor. Com a implantação do sistema de *job rotation* a organização terá menos paradas de produção, estará menos vulnerável em relação aos seus funcionários chaves.

Durante a entrevista verificou-se que há um aumento considerável de faltas de colaboradores chave dentro da organização e que devido a pandemia do Covid-19, desfalcões desses vem gerando problemas dentro da organização como paradas de máquinas, atraso nos processos de produção e consequentemente atrasos nas entregas de seus maquinários e produtos, e vem também gerando desmotivação do pessoal e receio diante do trabalho exercido, prejudicando o desenvolvimento dos colaboradores dentro da empresa.

Esse mesmo plano de ação contempla a causa do desfalque de colaboradores chaves no processo de fabricação.

Para a causa da falta de capacitação e desenvolvimento da mão-de-obra que gera falhas nos processos, custos desnecessários e insegurança nos colaboradores na execução de suas tarefas e funções que tornam os processos de produção incertos, sem um profissional adequado e capacitado dentro de cada função, elaborou-se o quadro 3.

QUADRO 4 – 5W2H PARA FALTA DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA MÃO-DE-OBRA	
ELABORAÇÃO	
O QUE?	Elaborar o programa de capacitação e de desenvolvimento de colaboradores.
QUEM?	Analista de RH e Gestores.
ONDE?	Na EDEA Brasil no setor administrativo e financeiro.
POR QUÊ?	Para melhorar os processos produtivos dentro da organização. Tornar os colaboradores capacitados e desenvolvidos e estarem preparados para as funções que estão exercendo
QUANDO?	De 25 de janeiro a 30 de março de 2021.
COMO?	Estruturar os processos de desenvolvimento; Construir um cronograma de treinamento; Buscar cursos de treinamento necessários.
QUANTO?	De 2 horas da analista e dos gestores de cada departamento sem hora extra.
VALIDAÇÃO	
O QUE?	Validação do programa de capacitação e desenvolvimento da mão de obra.
QUEM?	Diretor.
ONDE?	Na EDEA Brasil setor administrativo.
POR QUÊ?	Para tornar um procedimento oficial.
QUANDO?	De 5 de abril a 16 de abril de 2021
COMO?	Apresentação da proposta em uma reunião; Fazer alterações se necessário.
QUANTO?	Duas horas dos envolvidos na validação da política após avaliação de desempenho sem horas extras.
IMPLEMENTAÇÃO	
O QUE?	Implementação do programa de capacitação e desenvolvimento da mão de obra.
QUEM?	Analista de RH, Gestores de cada setor.
ONDE?	Na EDEA Brasil nos setores administrativos e de produção.
POR QUÊ?	Motivar e melhorar o desempenho dos departamentos da organização. Evitar falhas nos processos e melhorá-los; Manter os colaboradores capacitados e a mão de obra desenvolvida.
QUANDO?	De 22 de abril a 20 de julho de 2021.
COMO?	Disponibilizando treinamentos conforme o cronograma.
QUANTO?	Duas horas de equipe de treinamento totalizando 10 horas semanais sem horas extras.
VALIDAÇÃO	
O QUE?	Após implantação do programa de capacitação e desenvolvimento realizar avaliações de desempenho dos colaboradores.
QUEM?	Assistente de RH.
ONDE?	Na EDEA Brasil no setor administrativo.
POR QUÊ?	Verificar se houve melhorias nos processos
QUANDO?	De 26 de outubro de 2021 a 29 de outubro de 2021.
COMO?	Realizando uma pesquisa de satisfação; Verificando os indicadores.
QUANTO?	30 minutos da assistente de RH sem hora extra totalizando 150 horas na semana.

Fonte: Elaboração das autoras (2020).

O desenvolvimento humano é um ponto crucial para alcançar novos resultados e melhorar o desempenho. Determinado e implantado dentro da organização, as consequências desta solução serão os colaboradores executando suas devidas funções de forma correta e atualizada, muito provavelmente em pouco tempo ensinarão seus novos colegas de trabalho, com domínio e

assertividade. No entanto, deve-se despertar no colaborador seu interesse nesse novo modelo de aprendizagem, pois podem surgir inflexibilidade com colaboradores mais resistentes.

As vantagens desse plano de ação estão voltadas totalmente ao fato de melhorar os processos produtivos da organização, tornado os colaboradores capacitados e desenvolvidos, estando preparados para as funções que estão exercendo, sendo motivados, melhorando o desempenho dos departamentos, capacitando os colaboradores e, através do acompanhamento atingir os resultados esperados ou superiores.

Para a visualização completa do plano de ação utilizou-se o gráfico de Gantt que é um cronograma utilizado para monitoramento dos prazos estipulados para colocação dos métodos em prática. Partindo deste princípio, elaborou-se o cronograma das etapas dos planos de ações da organização EDEA Brasil. De acordo com o plano de ação desenvolvido, foi elaborado para melhor acompanhamento das datas de elaboração, implantação, validação e avaliação para cada uma das causas priorizadas e os planos desenvolvidos para melhor solucionar cada uma delas, deste modo foram destacados alguns métodos de plano de ação, que será proposta a aplicação deles para resolução do problema mencionado conforme a necessidade da empresa.

O quadro 5 apresenta o cronograma para o plano de ação proposto para a EDEA do Brasil.

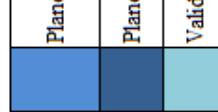
Para Possi (2006) o cronograma é um processo utilizado para a determinação de um projeto, e para a análise ou programação das atividades, medindo periodicamente o progresso e detectando as mudanças, representando assim todo o trabalho a ser produzido.

De acordo com Campos (2012), o cronograma é uma disposição gráfica do tempo em que será gasto na realização de um trabalho ou projeto, a duração é calculada a partir da data zero de início das atividades, para depois ser estabelecida a data real de início, de acordo com as atividades a serem cumpridas. Serve para auxiliar no gerenciamento e controle das diferentes atividades necessárias à realização do plano de ação, permitindo de forma rápida a visualização de seu andamento.

Quadro 5 - Cronograma para o plano de ação da EDEA Brasil.

ID	NOME DA TAREFA	2021											
		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1	Elaboração plano de implantação <i>job rotation</i> dentro da EDEA Brasil.												
5	Elaboração do plano de implantação do <i>job rotation</i> dentro da EDEA Brasil.												
6	Validação do plano de implementação do rodízio de funções (<i>job rotation</i>), dentro da EDEA Brasil.												
2	Validação do plano de implementação do rodízio de funções (<i>job rotation</i>), dentro da EDEA Brasil.												
9	Elaboração de um programa de capacitação e de desenvolvimento de colaboradores dentro da EDEA Brasil.												
3	Implantação do <i>job rotation</i> , (sistema de rodízio de funções dentro da EDEA Brasil.												
7	Implantação do <i>job rotation</i> , (sistema de rodízio de funções dentro da EDEA Brasil.												
10	Validação do programa de capacitação e desenvolvimento da mão de obra dentro da EDEA Brasil												
11	Implantação do programa de capacitação e desenvolvimento da mão de obra dentro da EDEA Brasil.												
4	Vерификаção pós implantação do sistema de rodízio (<i>job rotation</i>) para desfalcque de colaboradores chaves, dentro da EDEA Brasil.												
8	Verificação pós implantação do sistema de rodízio para falta de <i>job rotation</i> dentro da EDEA Brasil												
12	Verificação pós implementação do programa de capacitação e desenvolvimento da mão de obra dentro da EDEA Brasil.												

Fonte: Elaboração das autoras (2020).



3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a elaboração desta pesquisa foi possível notar que o processo de treinamento e desenvolvimento é uma das ferramentas estratégicas e primordiais no desenvolvimento organizacional, mas para que ele seja eficiente deve ser bem ministrado, e para que seja eficaz é necessário que os treinados apliquem o que aprenderam, e para que seja efetivo, que o objetivo seja alcançado, é para isso faz-se necessário um planejamento bem elaborado. Por meio do *job rotation*, os colaboradores se familiarizam com outras atividades e, assim surgindo o interesse dos colaboradores por um processo de aprendizagem que os levem a uma ascensão futura.

Essa ferramenta também é vista como um caminho eficaz para o desenvolvimento de equipes, inclusive multidisciplinares. Atualmente, as empresas buscam se atualizar e utilizam ferramentas como está para promover interação. O mundo está mais competitivo investir no trabalhador se torna uma necessidade para sua permanência no mercado e para fidelidade de seus clientes, por esta razão as organizações devem privilegiar o investimento em recursos humanos cada vez mais, visando um maior crescimento da empresa perante a sociedade.

4. REFERÊNCIAS

- CAMPOS, L.F.R. **Gestão de projetos**, Curitiba: IFPR, 2012.
- CESAR, A. **O Crescimento da automação industrial no Brasil**, disponível em: <https://transformacaodigital.com/tecnologia/o-crescimento-da-automacao-industrial-no-brasil/> Acesso em: 11 de outubro de 2019.
- CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas**. 6 ed. São Paulo: Manole, 2009.
- CUSTODIO, M. F. **Gestão de Qualidade e Produtividade**, 1. ed. São Paulo: Pearson, 2015.
- EDEA BRASIL. **Site Oficial**. Disponível em: <http://edeabrasil.com.br/>. Acesso em: 7 set. 2020.
- HUTZ, C; BANDEIRA, D; TRENTINI, C. **Psicometria**. Porto Alegre: Artmed 2015.
- JARDEWESKI, C. J. F; JARDEWESKI, G. L. F. **Técnicas e métodos de avaliação de desempenho [livro eletrônico]** Curitiba. InterSaber, 2014.
- JOAHNN, S. **Comportamento Organizacional – Teoria e Prática**. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.
- JUAWSKI, L. G. P. **Entrevista cedida à Rhaieni Besbati** dia 09 de novembro de 2020 em Curitiba.
- KATZ, R. L. **Skills of an Effective Administrator**. Boston: Harvard Business Press, 2009.

MCSHANE S. L. E VON GLINOW, M. A, **Comportamento Organizacional -Conhecimento emergente**, 6 ed. Porto Alegre: AMGH editora, 2014.

MELO, P. A. A., PEREIRA, A. V. S., OLIVEIRA, A. H. R. D'ELIA. B. B. **Aprendizagem e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016

NEUMANN. C; SCALICE, R., **Projeto de Fábrica e Layout**, 2 ed. Elsevier: Rio de Janeiro, 2015.

POSSI, M. **Gerenciamento de Projetos**, 3.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

512

QUEIROZ, C. **As competências das pessoas potencializando seus talentos**, 5 ed. São Paulo: DVS editora: 2012.

RIBEIRO, A.L. **Gestão do treinamento de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2018.

RUZZARIN; AMARAL; SIMIONOVSKI, **Sistema Integrado de Gestão de Pessoas com Base em Competências**. Porto Alegre: AGE editora, 2006.

SELEME, R; STADLER, H. **Controle de Qualidade as ferramentas essenciais**, 2 ed. Curitiba: Ibpex, 2010.

SIGNIFICADOS. Conceito de profissionalização. Disponível em <https://www.significados.com.br> > Acesso em: 25 set. 2020.

SILVA. J. **Gestão de Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento Pessoal**. São Paulo: Person, 2016.

TACHIZAWA T, FERREIRA V, MELLO A. **Fortuna Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócio**. 5 ed. Rio de Janeiro: FVG, 2006.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**. Por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

YIN. ROBERT. K, **Estudo de Caso Planejamento e métodos**, 5 ed. São Paulo: BookMan, 2015.

#nextlevel

Ética organizacional



Fonte: <https://sites.google.com/site/estudosaeticaorganizacional/>

O próximo nível a ser trabalhado seria a Ética Organizacional, uma vez que é de grande valia para as organizações contar com os colaboradores adeptos da ética para orientar seus comportamentos, pois aderem às políticas e regras da empresa ao se esforçarem para atingir os objetivos da organização. Dentro da organização, a ética organizacional alia boas relações tanto entre os próprios colaboradores, quanto em relação aos clientes.

ANEXO A – SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍTICA



**SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA
ACADÊMICO-CIENTÍFICA**

Com o presente instrumento, solicitamos ao Gerente de produção Everton Thiago Borges da organização EDEA Brasil, autorização para realização da pesquisa integrante do Trabalho Integrador, dos acadêmicos: Camila Lamberg Do Amaral, Katia Dantas Alves De Jesus, Loryane Santos Barbosa Borges, Patrícia Dantas De Andrade, Rhaieni Besbati Chikoski, Stefany Fernanda Dos Anjos. Orientado pela professora Ana Cristina Vanalli, tendo como título preliminar: Profissionalização.

O trabalho integrador constitui-se numa estratégia de ensino/aprendizagem que objetiva proporcionar a interdisciplinaridade dos temas abordados nas disciplinas do curso. É um instrumento de integração entre ensino, pesquisa e prática profissional na medida em que proporcionará contato com as demandas do mercado, no que concerne às diferentes competências e temas relacionados ao curso. Objetiva realizar uma pesquisa, especificamente promover a análise de situações problemas, ou seja, deve-se contextualizar e definir claramente o problema escolhido, bem como indicar e propor soluções, com a finalidade de visualização e aplicação na prática dos conteúdos apresentados junto a diferentes organizações.

A presente atividade é requisito parcial do Curso Superior de Tecnologia em Recursos Humanos, da Faculdade da Indústria, mantida pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL Paraná) do Sistema da Federação das Indústrias do Paraná (FIEP).

Os dados coletados referentes à pesquisa serão exclusivamente para fins acadêmicos e havendo interesse nos colocamos a disposição para apresentá-los. As informações aqui prestadas não serão divulgadas sem a autorização final da Organização pesquisada.

São José dos Pinhais, 10 de setembro de 2020.

Loryane S. B. Borges
Acadêmico Responsável
Loryane S. B. Borges

Ana Vanalli
Professor Responsável
Ana Cristina Vanalli


Assinatura e carimbo do Gestor
Everton Thiago Borges

ANEXO B – TERMO DE APROVAÇÃO DA BANCA EXAMINADORA



515

TERMO DE APROVAÇÃO

CAMILO LAMBERG DO AMARAL
KATIA DANTAS ALVES DE JESUS
LORYANE SANTOS BARBOSA BORGES
PATRICIA DANTAS ANDRADE
RHAIENI BESBATI CHIKOSKI
STEFANY FERNANDA DOS ANJOS

JOB ROTATION – TREINAMENTO EFICAZ A BAIXO CUSTO: ESTUDO DE CASO EM
UMA EMPRESA DO RAMO DE AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL

Este trabalho foi julgado e aprovado como requisito parcial para a obtenção de grau de
CST em Recursos Humanos da Faculdade da Indústria São José dos Pinhais.

Karyn Cristine Cavalheiro
Coordenadora do Curso de CST em Recursos Humanos
Faculdade da Indústria São José dos Pinhais

Orientadora:
Profa. Dra. Ana Crhistina Vanali

Banca:
Profa. Me. Rosilda do Rocio do Vale - Faculdade da Indústria de SJP

Prof. Dr. Celso Fernando Claro de Oliveira - IFPR/Campus Pitanga

São José dos Pinhais, 24/11/2020.